



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ v PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Mezilidské vztahy na pracovišti

Interpersonal relationship at the workplace

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Sládek, Ph.D.

Aneta Tyslová

Praha 2014



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Aneta Tyslová

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Mezilidské vztahy na pracovišti

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Interpersonal relationship at the workplace

Zásady pro vypracování:

- Cílem bakalářské práce je seznámení s problematikou vztahů na pracovišti, vzniku samostatného oboru „psychologie práce“ a počátkům jednotlivých „škol managementu“. Další částí je objasnění zdravých a nezdravých vztahů na pracovišti, jejich vlivu na produktivitu práce a možnosti řešení zlepšování těchto vztahů.
- Na základě teoretických východisek problematiky vztahů na pracovišti, bude proveden výzkum na centrále jedné z novějších bankovních institucí. Tato banka si velmi zakládá na výběru svých pracovníků tak, aby výběr pracovníka na danou pozici byl úspěšný a tento byl dobře přijat do kolektivu. Průzkumem bude tedy zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají vztahy na pracovišti a zda mají pocit, že zaměstnavatel případné konflikty řeší a vytváří potřebné podmínky pro jejich zlepšení.
- Metodou výzkumu bude dotazník. Budou shromažďována data od pracovníků banky, a tím získávány informace především formou uzavřených otázek, jejichž rozбором bude vyjádření respondentů ohledně vnímání vztahů na pracovišti.
- Na základě nastudované odborné literatury a vlastních zkušeností jsou zformulovány tyto pracovní hypotézy: 1. Kvalitní výběrové řízení eliminuje nezdravé pracovní vztahy na pracovišti. 2. Zaměstnanci často čelí konfliktům. 3. Zaměstnavatel konflikty neřeší. 4. Zaměstnavatel se snaží zlepšovat a zkvalitňovat vztahy na pracovišti.
- Na základě zjištěných informací od respondentů bude šetření vyhodnoceno a navrženo doporučení jak dále postupovat při řešení zlepšování vztahů na pracovišti.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
4. LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
5. ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ, 1985, ISBN 59-150-85-02-9.
6. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. 268str. ISBN 80-85931-48-6.
7. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Pavel Sládek, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



.....

Termín zadání práce: 6. prosince 2013

Termín odevzdání práce: 6. května 2014



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



České vysoké učení
technické v Brně
Katedra inženýrské pedagogiky
L.S.
160 00 Praha 6, Břichová 269/2a
Tel.: 22 1353 100
IC: 68407700, DIČ: CZ68407700



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

TYSLOVÁ, Aneta. *Mezilidské vztahy na pracovišti*. Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne11.11.2014.....

podpis:Aneta Tyslová.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Mgr. Pavlu Sládkovi, Ph.D., za jeho pomoc při tvorbě bakalářské práce. Dále bych za ochotu, pomoc a podporu chtěla poděkovat své rodině a nejbližšímu okolí.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou vztahů na pracovišti. Cílem práce je představit základní pojmy související se vztahy na pracovišti, z čeho vychází hodnocení vztahů, které faktory na ně mají vliv. Dále chci přiblížit, co se na pracovišti děje, když vztahy nefungují, na základě čeho vznikají konflikty, a také, jaké mají důsledky a jak je řešit. Práce je zaměřena též na jednotlivé patologické jevy. Věnuje si také zlepšování vztahů na pracovišti a vyhýbání se nežádoucím vlivům. V praktické části se soustředím na vnímání atmosféry na pracovišti ze strany pracovníků, na to, jak jsou spokojeni se vztahy s kolegy, nadřízenými a zda se dostávají do konfliktů, jak často a z jakého důvodu.

Klíčová slova

Lidské vztahy, firemní kultura a klima, konflikty, mobbing, vlivy působící na vztahy

Abstract

This bachelor thesis is focused on interpersonal relations at the working place. The main objective is to introduce the basic concepts related to relations at the working place, what is the relation's evaluation based on and which factors influence them. Moreover, I want to explain what happens if the relations are not working, what are the main causes of the conflicts, what are the consequences of the conflicts and what are possible solutions. The thesis is also focused on particular pathological effects. It pays attention to improving the relations on the working place and avoiding the unwanted effects.

In the practical part I focus on perception of the atmosphere from the employees' point of view, on how they are satisfied with relations with their colleagues and supervisors and whether they get into conflicts, how often and for what reason.

Key words

Interpersonal relationship, workplace culture, conflicts, mobbing, factors affecting the relationship

Obsah

ÚVOD	3
TEORETICKÁ ČÁST	4
1. „LIDSKÉ VZTAHY“ JAKO SMĚR z VÝVOJE MANAGEMENTU – ŠKOLY MANAGEMENTU a SMĚRY	4
1.1 Psychologie práce a školy managementu	4
1.1.1 Škola vědeckého řízení	5
1.1.2 Škola správního řízení	6
1.1.3 Škola byrokratického myšlení	7
1.1.4 Škola lidských vztahů a její představitelé	8
1.1.5 Školy moderního managementu	12
2. PRACOVNÍ VZTAHY, FIREMNÍ KULTURA a KLIMA	16
2.1 Firemní kultura	17
2.2 Firemní klima	19
2.2.1 Vlastnosti klimatu	20
2.2.2 Typy klimatu	20
2.2.3 Narušené klima	21
2.2.4 Zdravé klima	22
2.3 Vliv lidských vztahů na produktivitu práce	23
3. KONFLIKTY	25
3.1 Vlastnosti a druhy konfliktů	27
3.2 Řešení konfliktů	28
4. PATOLOGICKÉ JEVY	30
4.1 Mobbing	30
4.2 Diskriminace	32
4.3 Manipulace	32
4.4 Sexuální obtěžování	33
4.5 Důsledky patologických jevů na pracovišti	33
5. ZLEPŠOVÁNÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI	34
5.1 Vlivy působící na vztahy na pracovišti	34
5.1.1 Role organizační struktury	34

5.1.2	Role prostředí.....	35
5.1.3	Role komunikace	36
5.1.4	Role týmů.....	38
5.1.5	Zpětná vazba	39
5.2	Komunikace	39
5.3	Koučing	39
5.4	Teambuilding	40
PRAKTICKÁ ČÁST		41
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
6.1	Představení podniku	41
6.2	Cíl výzkumu	41
6.3	Pracovní hypotézy	42
6.4	Metoda výzkumu.....	42
6.5	Výsledek zjišťování	43
6.5.1	Vztahy na pracovišti	43
6.5.2	Konflikty na pracovišti	47
6.5.3	Spokojenost na pracovišti	50
ZÁVĚR		52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		53
SEZNAM TABULEK		56
SEZNAM OBRÁZKŮ		56
SEZNAM GRAFŮ		56
SEZNAM PŘÍLOH.....		56

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce jsem zvolila „Mezilidské vztahy na pracovišti“. Mým cílem bylo objasnit, jaké faktory ovlivňují proces vznikání vztahů na pracovišti, konfliktů a jejich řešení, neboť v pracovním procesu lidé tráví značnou část dne a není výjimkou, že se svými spolupracovníky více času, než s rodinou.

Fungování pracovních vztahů na pracovišti má vliv i na úspěšnost celé organizace. v současné době je budování vztahů a jejich fungování celosvětově aktuálně sledovaným tématem. Tento trend se pozvolna dostává i do českých organizací. Stále více organizací vynaloží nemalé finanční prostředky a množství energie na výzkumy spokojenosti pracovníků, hledání příčin konfliktů a samozřejmě jejich řešení.

Budování korektních vztahů na pracovišti je složitý proces. Tyto vztahy tvoří důležitou součást pracovního života. Ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale také mají vliv na jejich pracovní výkon a kvalitu odvedené práce, což si organizace stále málo uvědomují, neboť jedním z hlavních faktorů, který rozhoduje o úspěchu firmy, jsou právě oni. Exekutivní pracovníci jsou pro firmu velkou výhodou. Výkonnost pracovníků může být zajištěna jen v případě, že jsou na pracovišti budovány vhodné pracovní podmínky, k nimž dobré pracovní vztahy patří. Vztahy na pracovišti, zejména přístupy vedoucích manažerů se odráží i na podnikovou kulturu, na základě které se budují i vztahy.

Praktická část se bude věnovat zmapování vztahů na pracovišti, s hlavním zaměřením na konflikty a jejich řešení. Cílem výzkumu je zjistit, jaké vztahy na pracovišti převládají a zda zaměstnavatel případné konflikty řeší. Metodou výzkumu byl zvolen dotazník. Rozborem získaných výsledků bude procentuální vyjádření spokojenosti respondentů s fungováním vztahů na pracovišti, četností setkávání a jejich řešením.

TEORETICKÁ ČÁST

1. „LIDSKÉ VZTAHY“ JAKO SMĚR z VÝVOJE MANAGEMENTU – ŠKOLY MANAGEMENTU a SMĚRY

„Mezilidské vztahy jsou navazovány a rozvíjí se v různých podobách, kterým je třeba věnovat pozornost. Ovlivňuje je řada činitelů, které je třeba zkoumat. Nejsou to jenom vztahy já a ty, ale mají také podobu příležitostí mezi My.“ (Helus, 2011, s. 194)

1.1 Psychologie práce a školy managementu

Počátky psychologie práce, jakožto samostatného oboru aplikované psychologie můžeme datovat na přelom 19. a 20. století. Již v 19. století se začínají objevovat první studie práce. Vznik samotné psychologie práce a organizace byl ovlivněn novými poznatky psychologie a dále pak vývojem podnikové praxe, a to zejména potřebou zvýšení efektivity výrobních procesů. K rozvoji psychologie práce přispělo velké množství psychologů a jejich výzkumy. Jako příklad je možné uvést výzkum interindividuálních rozdílů, zkoumání podílu dědičnosti, výzkumy psychofyzilogických procesů. Postupně docházelo na uplatňování testů v psychologii. Toto je považováno za významný nástroj pro řešení interindividuálních rozdílů v psychické činnosti jedince. Uplatňování poznatků těchto výzkumů dosáhlo vrcholu v období 1. světové války v USA, v rámci rozmisťování vojáků byly hromadně aplikovány verbální a nonverbální testy. Na přelomu 19. a 20. století též došlo ve velkém rozměru k rozvoji průmyslu. V pracovním procesu se začaly objevovat dosud neznámé problémy. Aby byly problémy efektivně odstraňovány, začaly se do pracovních činností zapojovat teoretické základy věd o člověku. (Pauknerová, 2012, s. 37)

1.1.1 Škola vědeckého řízení

„Je jen málo míst v průmyslově vyspělém světě, které by nebyly zasazeny taylorismem. Jde o způsob řízení, ale i organizace výroby, který se opírá o funkční specializaci, technologické postupy, pracovní instrukce, normování pracovního výkonu. Důraz je kladen na disciplínu, na respektování autority vedoucího.“ (Armstrong, 2002, s 294)

Největší rozmach taylorismu je možné datovat na konec 9. století. V tomto období došlo k prvnímu zkoumání lidské práce. Za zakladatele vědeckého managementu je považován Frederick Windslow Taylor. Navrhl celou řadu doporučení týkající se výkonnosti organizací, zvyšování produktivity.

Taylor se o mezilidské vztahy na pracovišti nezajímal, nicméně navrhl velké množství opatření a fungování podniku ve smyslu fungování pracovního procesu a výkonnosti. Dbal na odbornou kvalifikaci řídicích pracovníků a kázeň dělníků, výběr pracovníků nejvhodnějších k výkonu, motivace a stimulace pracovníků, zavedení úkolové mzdy a tzv. vojenský typ organizace v rámci liniovém řízení. Typickým prvkem taylorismu je zabezpečení práce, dělba práce a rozdělení odpovědností. Pro každou pozici byl vybírán pracovník, který měl pro danou pozici nejlepší předpoklady. Zručnost, výkonnost a kvalita práce zaměstnanců mohou být sice dle Taylora rozdílné, ale do značné míry se dají ovlivnit výchovou a zaškolením. Taylorovy teorie a koncepce ovlivnily nejen Ameriku, ale i Evropu. Dokonce i Tomáš Baťa se při své návštěvě v USA s jeho koncepcemi seznámil a řadu jeho myšlenek si osvojil. Díky Taylorovým koncepcím bylo ve firmách vytvářeno poměrně stabilní prostředí pro fungování organizace. Nevýhodou tohoto přístupu je, že je velmi nepružný, náročný a neposkytuje prostor pro zlepšování, experimentování či pro iniciativu jedinců.

Mezi další představitele můžeme zařadit následující: H. L. Gantta, který proslul svým diagramem, který se využívá pro řízení projektů; manželé Gilbrethovi (F. B. Gilbreth a L. M. Gilbrethová), kteří se věnovali hygieně práce; H. Emersona, průkopník managementu a teorie organizace a další. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 21)

1.1.2 Škola správního řízení

První škola managementu, která se zaměřovala na komplexní řízení činností v rámci podniku, byla Škola správního řízení. Šlo o vytvoření konceptu manažerských funkcí, a to v pojetí plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontroly a první doporučení pro jednání řídicích pracovníků. Hlavním a nejvýznamnějším představitelem této školy byl H. Fayol, který se zabýval především řízením velkých organizací a byl jedním z prvních odborníků, který se začal zajímat o problematiku lidských vztahů. Fayol rozdělil činnost manažera do šesti samostatných úkonů: technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní činnosti. (Žáček, 2009, s 44)

Tab. č. 1: Principy managementu určené H. Fayolem v roce 1929

Princip	Popis
1. Dělbá práce	Práce by měla být členěna na malé proveditelné prvky umožňující dosáhnout výhody a specializace.
2. Rovnováha pravomoci a odpovědnosti	Každý pracovník by měl mít přiměřenou pravomoc vzhledem ke své odpovědnosti za provedení uložené práce.
3. Disciplína	Zaměstnanci by měli za všech okolností respektovat jasně formulovanou dohodu uzavřenou mezi nimi a podnikem. Manažeři by měli pro všechny případy porušení disciplíny používat přiměřené sankce.
4. Jednoznačnost přikazování	Zaměstnanci by měli dostávat příkazy a být podřízeni výhradně jednomu nadřízenému
5. Jednota zaměření	Činnosti směřující k jednomu cíli a měly řízeny podle jednoho společného plánu.
6. Podřízenost individuálních zájmů obecným	Prioritu mají zájmy podniku před zájmy jednotlivců.

7. Spravedlivé odměňování	Odměňování by mělo odpovídat plnění pracovních úkonů.
8. Centralizace	Pravomoc by měla být delegována úměrně dané zodpovědnosti.
9. Nepřetržitý řetěz	Řídící příkaz a informační sdělení by měly vytvářet nepřetržité řetězce.
10. Jednoznačnost	Každý pracovní úkol by měl být specifikován tak, aby ho pracovník nejen správně pochopil, ale viděl i jeho souvislost s činnostmi jinými.
11. Spravedlnost	Ustavená pravidla a dohody by měly být řádně dodržovány.
12. Stabilita pracovníků	U zaměstnanců je třeba vytvářet pevný pocit sounáležitosti a věrnosti podniku.
13. Iniciativa	Pracovníky je třeba vést v rámci jejich pravomoci k samostatnosti a iniciativě při plnění jasně zadaných pracovních úkonů.
14. Pocit sounáležitosti	Pro zaměstnance je důležitý pocit, že je třeba „táhnout s ostatními za jeden provaz“.

(Zdroj: Žáček, 2009, s. 45)

Fayol si uvědomoval, že jeho principy nejsou univerzální a není možné je aplikovat na všechny příležitosti. Nicméně i přesto se v současné době řadí mezi klíčová doporučení pro jednání řídicích pracovníků. Považují se také za inspiraci nejen pro manažerskou teorii, ale i praxi a jsou základem manažerského vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 14)

1.1.3 Škola byrokratického myšlení

„Pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností a jasné definování úkolů jsou základem sociálních organizací.“ (Veber, 2003, s. 292) k tomuto závěru došel M. Weber na základě svých empirických analýz. Byrokracií nazývá Weber organizační koncepci. Dle jeho názoru má organizace připomínat stroj, je založená na hierarchii, je neosobní,

má jasně určená práva a povinnosti každého pracovníka. Vedoucí pracovníků též jedná neosobně, avšak spravedlivě, a to nejen ve vztahu nadřízený – podřízený (a naopak), ale i ve vzájemných vztazích mezi vedoucími pracovníky. Kromě neosobnosti a spravedlnosti patří mezi základní rysy této školy i disciplinovanost. (Veber, 2003, s 292)

1.1.4 Škola lidských vztahů a její představitelé

Počátek „Školy lidských vztahů“ můžeme datovat na 2. polovinu 20. století. V rámci jejího působení docházelo k zaměření na zlepšování vztahů mezi lidmi. Člověk je považován za ústřední prvek organizace a objekt řízení. Jednotlivé psychologické a sociální faktory mají významný vliv na pracovní výsledky zaměstnanců. „Škola lidských vztahů“ dala základ moderní personalistice a úzce souvisela s rozvojem společenských věd, názory jejích představitelů ve velké míře stále přetrvávají. Za nejdůležitější myšlenkou považujeme, že „lidé jsou největším kapitálem“. (Žáček, 2009, s. 43)

Obr. č. 1: Rozdělení „Školy lidských vztahů“ dle Žáčka:



(Zdroj: Žáček, 2009, s. 44)

George Elton Mayo je známý jakožto zakladatelem teorie managementu „Škola lidských vztahů“. Není známý pro vydané publikace, ale pro svůj výzkum. Jeho výzkum byl velkým přínosem zejména pro pozdější management. Mayo poukázal na důležitost komunikace mezi vedením a pracovníky. Pro pracovníky a následnou produktivitu podniku je důležitá jejich spokojenost s prací, uznání, bezpečí a pocit sounáležitosti stejně tak, jako peněžní odměny. Na základě svých studií došel k závěru, že zlepšení pracovních podmínek vede ke zvýšení produktivity. Mayovi poznatky byly v rozporu s teoriemi jeho současníků, kteří propagovali názor, že pracovník je motivován pouze vlastním zájem (př. Taylorismus).

Mayo prosazoval týmovou práci, neformální organizaci a komunikaci mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Pracovat též s motivací, jeho revoluční myšlenky a studie jsou v oblasti managementu uznávány dosud. (Wood, Wood, 2004)

Nejznámější série experimentů v průmyslové historii, známé jako Hawthornské experimenty, probíhaly v elektrotechnických závodech Western Electric v Chicagu (firma vyrábějící součástky k mobilním přístrojům). Počátkem 30. let 20. století se

management podniku obrátil na psychologa Harvardské univerzity Eltona Mayo. Elton Mayo se svým týmem připravil rozsáhlý projekt zabývající se způsoby, jak zvýšit výkon zaměstnanců, jak je ovlivněn svým okolím a lidmi ve skupině, kde pracuje. Původní myšlenkou těchto experimentů byla studie účinků pracovních podmínek na produktivitu.

Mayo použil pro tento experiment dvě skupiny pracovníků – experimentální a kontrolní. Zpočátku se řídil dosavadními trendy výzkumů, Taylorismem, zaměřil se na technické úpravy pracovního prostředí. Zabýval se vlivem osvětlení na výkonnost. Došel k závěru, že při zvýšení intenzity osvětlení vzrostla výkonnost dělnic, naproti tomu při opětovanému snížení se produktivita nesnížila. Ke zvýšení produktivity práce došlo i ve skupině, kde žádné světelné změny provedeny nebyly. Zvýšení produktivity práce bylo zaznamenáno i ve skupinách, kde bylo umožněno převést více odpovědnosti za práci, či ve skupinách, kde došlo k navýšení mezd. Znovu se opakovala situace, že ke zvýšení produktivity došlo i ve skupinách bez jakýchkoliv změn. Tím odstartoval Mayo druhou sérii experimentů. Pracovnice byly vyčleněny do oddělené místnosti s měřenými podmínkami práce. Tyto pracovnice byly o experimentu informovány. v průběhu několika let byly pracovnícím měněny technické podmínky práce (osvětlení, větrání, teplota, režim stravování, práce, odpočinku), měnil se i způsob obměňování. Tyto oddělené pracovnice měly svá privilegia, svoboda pohybu v pracovní době, svobodu komunikace, možnost určovat si vlastní tempo práce a podobně.

Na základě jeho výzkumů se ukázalo, že kolísání produktivity práce nesouviselo se změnou technických podmínek, ale souviselo spíše s psychologickým stavem pracovníků. Když byly pracovnícím odňaty všechny výhody, jejich pracovní výkon se mírně zhoršil, ale zůstal stále nadprůměrný. Podle Mayo bylo příčinou nadprůměrného výkonu fakt, že vznikla neformální skupina lidí, kolektiv, bylo dosaženo kladného vztahu mezi pracovníci, došlo k optimalizaci pozic ve struktuře. (Hindle, 2008)

„Člověk nesmí být posuzován jako pouhá součást pracovního stroje, ale jako myslící inteligentní bytost.“ (Edward Mayo)

Hawthornské experimenty byly podnětem pro další výzkumníky, pro uskutečnění nových průzkumů. Zároveň byly terčem kritiky, a to nejen z důvodu způsobu výzkumu,

ale i z důvodu teorií, které byly vytvořeny. Většina z kritiků zastávala názor, že není možné srovnávat podmínky panující v evropských zemích s těmi, které se užívají v amerických podnicích.

Každému je jistě známé jméno Vilfredo Pareto, italský sociolog, který je spojován s nejsystematičtější verzí teorie elit. Dle jeho názoru v každé společnosti existuje jistá hierarchie a neexistuje rovnost lidí. Myšlenky o objektivní rovnosti požadoval za absurdní, zatímco subjektivní idea rovnosti je významná svou působností na změny, ke kterým ve společnosti dochází. Hierarchie je tvořena vládnoucí (řídící třídou) a třídou ovládanou. Toto rozdělení lze přirovnat rozložení společnosti na bohaté a chudé. Základnu tvoří ovládaná třída a na vrchu stojí třída vládnoucí. Pro vládnoucí třídu je typické, že její moc je udržována nátlakem a manipulací. Dle Pareta lze vytyčit dva psychologické typy ve vládě. Prvním z nich je typ lišky, vyznačující se pružností, prohnatostí a schopností umět přesvědčit, druhou skupinou jsou typ lva, ti neváhají užívat násilí. Pareto souhlasil s myšlenkou K. Marxe týkající se třídního boje, ten má, jak se i další sociologové často shodují, velkou hodnotu. (2004) Dějiny sociologie, Třídní boj dle něj probíhá ve dvou základních formách:

- 1) *„ve formě ekonomické konkurence, která produkuje maximum ofemility, tedy uspokojení vlastního zájmu, subjektivní užitou hodnotu statku nebo služby*
- 2) *ve formě takového boje, v němž se každá třída snaží převzít moc a učinit z ní mašinérii, která bude sloužit k loupeži.“* (Petrusek a kol., 2011, s. 83)

Za významnou osobnost školy lidských vztahů je považován Frederick Herzberg. K jeho nejznámějším teoriím patří teorie pracovní motivace, tzv. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace (viz. kapitola 1.1.5). Herzberga též řadíme do školy moderního managementu. Herzberg byl přesvědčen, že jedním z faktorů, který má vliv na spokojenost zaměstnanců je faktor „hygienický“. Pokud tento faktor není splňován, může to vést k nespokojenosti v práci. Naopak faktory „motivační“ vedou ke spokojenosti. V rámci svých studií došel k názoru, že nelze tyto faktory striktně rozdělit. (Koubek, 2001, s. 54)

1.1.5 Školy moderního managementu

Školy moderního managementu navazují na klasické školy managementu.

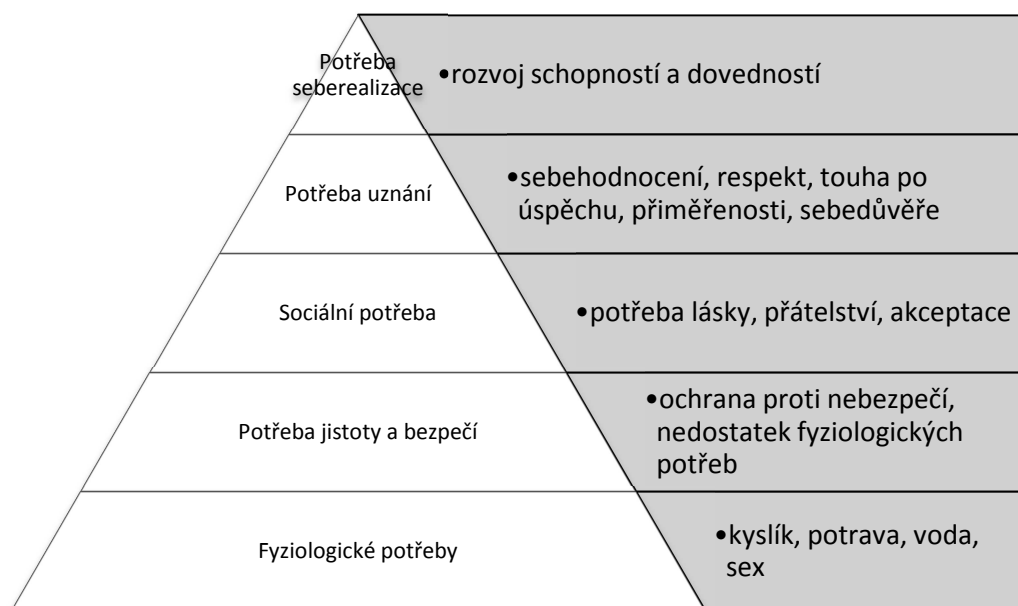
1. Procesní přístupy
2. Psychologicko-sociální přístupy
3. Systémové přístupy
4. Kvantitativní přístupy
5. Empirické přístupy

Procesní přístupy navazují především na správní řízení H. Fayola a částečně i na byrokratické řízení M. Webera. v rámci procesních přístupů je preferováno ucelené a harmonické chápání a fungování zkoumaného podniku, a to jak z hlediska jednotlivých činností procesu, tak i z úrovně hierarchického řízení. Do popředí se dávají obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí. Jde hlavně o procesy plánování, organizování, výběr a následné rozmístění zaměstnanců, dále pak jejich vedení a kontrola. Mezi nejvýznamnější představitele se řadí H. Koontza a H. Weihrich. (Žáček, 2009, s. 47)

Psychologicko-sociální přístupy přímo navazují na školu lidských vztahů. Pozornost je zaměřena na soubor činností, které jsou propojené spolu s výběrem a rozmístěním spolupracovníků a poté zejména na jejich vedení a další personální práci. Široké pole manažerské práce je redukováno především na „lidský faktor“. Tento fakt byl jednotlivým představitelům vytýkán. (Žáček, 2009, s. 47)

Teorie potřeb. Nejslavnější teorií psychologicko-sociálních přístupů je teorie potřeb, týkající se potřeb je teorie A. H. Maslowa. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb.

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb



(Zdroj: Armstrong, 2002, s. 162)

Z principu Maslowovy teorie vyplývá, že po uspokojení nižší potřeby dochází k nutkání uspokojit potřebu vyšší. Potřeba seberealizace nemůže být zcela uspokojena nikdy. Celá existence člověka je spojena s uspokojováním vyšších potřeb.

Dvoufaktorová teorie motivace. „*Přání pracovníka se rozdělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupina a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.*“ (Armstrong, 2002, s. 166)

Autorem Dvoufaktorové teorie motivace byl Frederick Herzberg a jeho kolegové v roce 1957. Tato teorie je založena na předpokladu, že pracovní spokojenost jedince je spojena s určitými motivátory (satisfactory) a frustátory (hygienické faktory či dissatisfactory). Jak satisfactory tak dissatisfactory mohou na pracovníka působit buď pozitivním či negativním účinkem.

Za předpokladu přítomnosti motivátorů roste spokojenost pracovníků, naopak při jejich nepřítomnosti, či přítomnosti faktorů hygienických, mohou být nemotivováni. Zařadíme-li podle Koubka motivátory (např. uznání či přidání pravomocí a odpovědnosti) do pracovních úkolů a práce, motivace se s největší pravděpodobností zvýší, zatímco hygienické faktory sice mohou motivaci udržet, mohou ji dokonce snížit, ale nikdy zvýšit. (Koubek, 2007, s 55)

Tab. č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
<div> <div>Spokojenost</div> <div>↑</div> </div>	Přítomnost	Přítomnost	<div> <div>Neutrální stav (žádná spokojenost)</div> <div>↓</div> </div>
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	
Neutrální stav (žádná spokojenost)			Spokojenost

(Zdroj: Koubek, 2002, s. 54)

Přestože má Herzbergova teorie velké množství kritiků, všichni se shodují na tom, že přímá závislost pracovního výkonu na pracovní spokojenosti nebyla nikdy prokázána, je velmi pravděpodobné, že vzájemný vztah těchto aspektů může existovat. Lze tedy konstatovat, že pro využití této teorie v praxi je vhodné zaměřit se na typy motivátorů a jejich pozitivní účinky s ohledem na pracovní místa.

Teorie X a Y. McGregorova teorie X a Y pojednává o lidském chování a motivaci v organizaci. V rámci své teorie rozdělil manažery a pracovníky do dvou skupin podle toho, jak nadřízení vedou své podřízené a podle toho, jak se podřízení chovají. Manažeři by měli pomáhat dosáhnout pracovníkům jejich plného potenciálu.

Teorie Y předpokládá, že zaměstnanci jsou aktivní, jsou schopni samostatného rozhodování a zapojují se do chodu společnosti a efektivně přispívají k chodu společnosti (disponují nápady a podněty na zefektivnění chodu společnosti). Vhodnou formou pro řízení zaměstnanců je možnost podílení se na rozhodování ve společnosti/týmu, odměny. Opačně je stavěna Teorie X, kdy zaměstnanci jsou líní, nejsou schopni samostatného jednání, vyhýbají se práci, odpovědnosti a jejich práce musí být vedena autoritou a důkladně kontrolována. (Kopelman, Prottas, Davis, 2008, s. 255)

Systémové přístupy. Vycházejí z nezbytnosti celistvého chápání dílčích manažerských procesů a jejich sladění spolu s celou organizací. Systém by měl být přizpůsobivý a pružný a snadno reagovat na změny (též organický systém managementu). Systém podporuje samostatnou práci, rozvoj. Středem zájmu je motivace. Jednou z myšlenek systémových přístupů byla to, že chování člověka vychází z uspokojování jeho potřeb

Kvantitativní přístupy. Myšlenkově má tento přístup blízko k racionalitě školy vědeckého řízení. Byl velmi ovlivněn rozvojem výpočetní techniky. Dochází zde k uplatnění matematických modelů a speciálních postupů, které byly využívány při řešení analytických a rozhodovacích manažerských úloh.

Empirické přístupy. Vychází z rozboru kladných a záporných poznatků z manažerské praxe. To může být úskalím, protože i praxe se někdy nevyhýbá rozporuplnosti názorů a doporučením. Empirické přístupy jsou charakteristikou faktorů, kterým musí management věnovat pozornost, aby podnik dosahoval dlouhodobé prosperity. Pro empirické přístupy je typické, že využívají i další poznatky dalších přístupů. Jedná se například poznatky z personalistiky, sociologie apod. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 25)

2. PRACOVNÍ VZTAHY, FIREMNÍ KULTURA a KLIMA

„Vztah člověk – práce a vztah člověk – pracovní prostředí jsou významnými činiteli sociálního charakteru, které se podílejí na vytváření tzv. pracovního sociálního klimatu, jež má velký význam i při vytváření vzájemných lidských vztahů mezi pracovníky.“
(Šmíd, 1985, s 51)

Při práci v organizacích vznikají dle Koubka následující skupiny vztahů: zaměstnanecké vztahy, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, vztahy mezi sdruženími zaměstnanců, mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy k zákazníkům a veřejnost, vztahy mezi pracovními kolektivy a mezi organizacemi (Koubek, 2005, s. 304).

Je třeba vytvářet dobré vztahy mezi všemi výše jmenovanými, neboť klima na pracovišti tvoří všichni. Pokud tedy bude klima na pracovišti pozitivní, budou lépe fungovat i vztahy na pracovišti a také nebude docházet k velkému množství konfliktů a nedorozumění.

Vztahy v organizaci mají jak formální, tak i neformální stránku. Vyskytují se ve všech výše uvedených skupinách, jen jejich poměr je různý. Podle Bednáře (2013) existují kromě formálních a neformálních vztahů i vztahy reálné. Formální vztahy lze definovat jako vztahy určené strukturou, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kompetencí a zodpovědnosti. Naproti tomu vztahy neformální vznikají mimo formální strukturu. Reálné vztahy jsou tvořeny průnikem vztahů formálních i neformálních. Zejména jsou vyvířeny lidmi v organizaci, členy v týmu, kolektivu a samozřejmě i nadřízenými. Stejně jako všechny vztahy jsou i tyto vlivy podmíněny nejrůznějšími okolními vlivy. (Bednář, 2013, s. 17)

Pracovní vztahy v organizaci mají nezanedbatelný význam a je potřeba udržovat je. Správně fungující vztahy na pracovišti se příznivě odrážejí na pracovním klimatu a spokojenosti jednotlivých zaměstnanců. Naproti tomu nepříznivé vztahy na pracovišti ovlivňují celou organizaci a její fungování. Mohou způsobit konflikty a jiné patologické jevy na pracovišti.

„Vztahy mezi zaměstnanci mají vždy velkou váhu. Natolik velkou, abychom se jim aktivně věnovali, abychom jim dávali svou pozornost a abychom je aktivně pěstovali.“
(Bednář, 2013, s. 19)

2.1 Firemní kultura

„Podniková kultura, rozvíjení pracovníků a jejich vzdělávání se podílí na formování sociálního klimatu podniku. Za sociální klima podniku lze považovat vzájemné vztahy mezi pracovníky. Každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu. Práce vykonávaná v podmínkách nepříznivých pro pracovní výkon bývá obvykle málo kvalitní.“ (Šmíd, 1985, s. 68)

Firemní kultura je dle některých autorů vymezována takto:

- *„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“* (Kilmann, Saxtona Serpa, podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21),
- *"vzorec sdílených postojů, přesvědčení, názorů a očekávání, které nejsou nikde zaznamenány, avšak usměrňují to, jak se lidé chovají a vzájemně ovlivňují uvnitř organizace..."* (Armstrong, 2002, s. 70).

Cejthamr a Dědina (2010) uvádějí, že kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv. Jako základní úrovně uvádějí artefakty (pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, jazyk organizace – psaný i mluvený), chování členů skupiny), hodnoty (individuální i organizační), základní předpoklady (naučené podvědomé reakce, implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují, jak skupina myslí). (Cejthamr, Dědina, 2010, s 257)

Kromě úrovně kultury je možné vymezit i typy podnikové kultury. Existuje více způsobů, jak ji rozdělit. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je můžeme rozdělit na:

- **Kultura mocenská**, která vychází ze zdroje moci a paprskovitě prostupuje celým podnikem. s touto kulturou se můžeme setkat především v menších podnicích, kde jsou vztahy založeny především na vzájemné důvěře, komunikaci a empatii zaměstnanců.
- **Kultura úlohová** se nachází v oblastech financí, výroby nebo nákupu. Fungování této kultury se vyznačuje ustáleností, byrokracií a na základě racionality. Hlavním zdrojem moci není postavení pracovníka, nýbrž jeho postavení.
- **Kultura úkolová** se zaměřuje na práci a projekty. Moc je založena na znalostech a dovednostech.
- **Kultura osobní** je taková kultura, kde jedinec stojí ve středu zájmu. Každý má téměř úplnou samostatnost, dále se předpokládá, že lidé se budou v rámci organizace vzájemně ovlivňovat. (Cejthamr, Dědina, 2010, s 255)

Podle faktoru rizikovosti spojeného s podnikovými aktivitami a rychlostí rozvoje zaměstnanců a podniku, jejich úspěšnosti můžeme dále definovat 4 typy kultury, a to:

- **Macho, tough-guy** neboli chlapecká, přísná kultura, kde jednotlivci často riskují a mají rychlou zpětnou vazbu o správnosti, či nesprávnosti svých rozhodnutí. Hlavními představiteli jsou chirurgové, policisté, zaměstnanci nejrůznějších průmyslů či poradci. Tito zaměstnanci jsou velmi vysoce finančně ohodnoceni. Typickým znakem tohoto typu kultury jsou konflikty, temperamentnost. Nevýhodou je rychle přicházející syndrom vyhoření a rychlá změna časté změny personálu.
- **Work-hard/play-hard** neboli kultura tvrdé práce a zábavy. Neopomenutelnou výhodou je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Tato kultura se týká především počítačových expertů, realitních agentů, společnosti masové spotřeby (fast foody). Podniky tohoto typu lze charakterizovat jako dynamické, soustředěné na zákazníka a jeho potřeby, s příznivou atmosférou pro hry, setkávání se, propagaci. Tyto charakteristiky pomáhají udržovat zaměstnance motivované.
- **Bet-your-company**, vsad' si na svůj podnik – hop nebo trop. Vysoká míra nejistoty a rizik, pomalá zpětná vazba je pro tento typ kultury typická. Je možné se s ní setkat především v investičních společnostech, armádě a celkově v podnicích (organizacích), které se zaměřují na budoucnost a nutnost investice.

- **Procesní kultura** se vyznačuje nízkou mírou rizika, pomalým feedbackem. Mezi zastupitele této kultury se řadí například banky, pojišťovny a státní služby. Zaměstnanci nejsou ohodnocováni podle jejich výkonu. Zaměstnanci se soustředí více na postupy, jak práci vykonávat než na její obsah, pozornost věnují nepodstatným detailům a formální bezchybnosti. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 255)

2.2 Firemní klima

Na pracovníky a práci působí kromě fyziologických podmínek i podmínky sociální. Na to již upozornil zakladatel školy lidských vztahů Elton Mayo. Ten poukázal i na to, že sociální podmínky ovlivňují pracovní spokojenost i motivaci pracovníků k vyšším (nižším) výkonům.

Klima, atmosféra, prostředí i kultura, všechny tyto pojmy spolu souvisí, a to i přesto, že se od sebe ve své podstatě liší. Všechny se týkají okolností působících v danou chvíli na jedince uvnitř sociální skupiny a ovlivňují fungování celé organizace.

„Nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí.“ (Armstrong, 2002, s. 200)

„Pojem klima je používán podle Řezáče „k označení emočního naladění ve skupině, které je však relativně stálé, stabilizované a stává se tak příznačným rysem života konkrétní skupiny.“ (Řezáč, 1998, s. 169)

Na úroveň klimatu na pracovišti má vliv celá řada vnitřních a vnějších faktorů. Pro vytvoření a udržení přiměřené atmosféry k úspěšné týmové práci je nutné dle Bedrnové a Nového (1998) respektovat, že:

- „každý uznává druhého jako rovnocenného partnera,
- je nezbytné se vyvarovat tzv. vražedných vyjádření, jako např. o tom přece nemusíme vůbec mluvit!, Co tím myslíte?, To přece nemůžete myslet vážně?, Co

si myslíte, proč jsem studoval?

- *názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý faktor,*
- *neexistují názory nebo zkušenosti, o nichž by se nemohlo pochybovat,*
- *konflikty se nezakrývají, nýbrž odкрývají, a diskutuje se o jejich příčinách,*
- *v průběhu týmové práce se má kritizovat, ne zesměšňovat, ironizovat a urážet,*
- *je třeba se vyvarovat šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně,*
- *mají být oslabena agresivní a extrémní stanoviska,*
- *všichni členové týmu by měli být informováni shodně.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 97)*

2.2.1 Vlastnosti klimatu

Firemní klima působí na celý chod organizace. Působí nejen na motivaci pracovníků a jejich spokojenost, dále má vliv na jednotu týmu, konflikty, či jiné problémové situace v organizaci, na jejich řešení, spolupráci, mezilidské vztahy na pracovišti, osobní život pracovníků a v neposlední řadě na jejich výkon.

2.2.2 Typy klimatu

Klima a jeho typy mohou být chápány různými způsoby. Klima může být sociálně psychologické, emoční, organizační, pracovní, pozitivní, motivující, sociální, zdravé apod.

- *Emoční klima je citové rozpoložení organizace. „Emoční klima organizace je jejím dynamickým potenciálem, všestranně působícím v rozpětí pozitivně – negativně. Špatné emoční klima organizace má prokazatelný negativní vliv na produktivitu práce, zaměstnaneckou věrnost, způsobuje vyšší chybovost, termínovanou liknavost aj.“ (Dvořáková, 2004, s. 18)*
- *Sociální klima se týká nejen vztahů mezi pracovníky, partnery, ale i jednotlivými sociálními skupinami (ředitelství, vedení útvaru, pracovní týmy). Za předpokladu*

zařazení dialogu, dohod atd. do vztahu, dá se mluvit o „dobrém klimatu“, opakem je „špatné nebo konfliktní klima“. Klima, kde dialog neexistuje, může vést ke stávkám.

- Organizační klima je naladění organizace v obecné rovině, které zahrnuje vztahy mezi jednotlivými pracovníky, bere v potaz jejich hodnoty, citové rozpoložení, postoje, názory, vedení atp. Dle Nakonečného (2005) můžeme vymezit tři základní typy organizačního klimatu, a to orientaci na moc (autoritativní styl řízení – armáda), orientaci na interakci (mírně neformální styl řízení – výzkum), orientaci na výkon (spoluúčast a relativní autonomie – prodejna). Oproti tomu klima organizační můžeme rozdělit na otevřené, kde převládá vzájemná důvěra, chování je otevřené a nepředstírané, probíhá spolupráce mezi vedoucím a podřízenými, pravidla chodu organizace jsou jasná a stálá; dále pak klima uzavřené, kde převládá vzájemná nedůvěra, pracovníci jsou až apatičtí a lhostejní k výsledkům svého snažení; vedoucí je neosobní, nejeví pochopení pro své podřízené, organizaci řídí formálně a byrokraticky, nedovede ocenit kvalitní práci. (Nakonečný, 2005, s. 109)

2.2.3 Narušené klima

Je velmi pravděpodobné, že tam, kde je klima narušené, bude probíhat velké množství konfliktů. Klima na pracovišti může negativně ovlivňovat velké množství faktorů, například nemožnost spolupráce, nesrozumitelnost zadaných úkolů či pracovních výkonů, špatná nebo nízká úroveň hodnocení, špatná péče o zaměstnance, sobecké jednání pracovníků či nedostatečná informovanost. Podniky založené či fungující na bázi výše uvedených faktorů jsou neefektivní a je zde velká pravděpodobnost, že za čas dojde k jejich rozpadu.

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí následující příklady narušených kultur:

- a) *„paranoidní kultura – stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv;*
- b) *nátlaková kultura – perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze ponechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřípustné;*
- c) *dramatická kultura – vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody se opírají o spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné, velmi se slaví úspěchy;*
- d) *depresivní kultura – pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje, vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit, moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu;*
- e) *schizoidní kultura – velká distance, lepší je držet se zpátky, plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika, prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit.“ (Bedrnová a Nový, 1998, s. 474)*

2.2.4 Zdravé klima

Na úroveň a kvalitu klimatu na pracovišti má vliv velké množství vnitřních a vnějších faktorů.

Pro vytvoření a udržení správné atmosféry v týmu je nutné dle Bedrnové a Nového (1998) dodržovat následující:

- *„každý uznává druhého jako rovnocenného partnera,*
- *je nezbytné se vyvarovat tzv. vražedných vyjádření, jako např. o tom přece nemusíme vůbec mluvit!, Co tím myslíte?, To přece nemůžete myslet vážně?, Co*

si myslíte, proč jsem studoval?

- *názorové rozdíly by měly být chápány jako zdroj informací a ne jako rušivý faktor,*
- *neexistují názory nebo zkušenosti, o nichž by se nemohlo pochybovat,*
- *konflikty se nezakrývají, nýbrž odkrývají, a diskutuje se o jejich příčinách,*
- *v průběhu týmové práce se má kritizovat, ne zesměšňovat, ironizovat a urážet,*
- *je třeba se vyvarovat šeptání se sousedy, telefonátů, rozhovorů po straně,*
- *mají být oslabena agresivní a extrémní stanoviska,*
- *všichni členové týmu by měli být informováni shodně“ (Bedrnová a Nový, s. 484)*

2.3 Vliv lidských vztahů na produktivitu práce

Produktivita práce určuje ekonomickou úroveň práce a je definována jak hodnota výstupu na jednotku pracovního vstupu. Produktivita práce je chápána a charakterizována jako efektivnost využití zaměstnaných. Sleduje se produktivita práce na pracovníka a produktivita práce na odpracovanou hodinu. Produktivita práce na pracovníka spolu s produktivitou práce na odpracovanou hodinu se liší. Mezinárodně sledovaná je více produktivita na odpracovanou hodinu. v posledních letech dochází k růstu právě tohoto faktoru, nicméně v rámci střední Evropy zaujímá Česká republika až 3. místo. (CO JE CO, 2001)

Faktory zvyšující produktivitu práce:

- využívání strojů a zařízení,
- zlepšení organizace práce,
- zvyšování kvalifikace,
- vytváření a využívání nových technologií
- motivace pracovníků.

Na produktivitu práce má vliv spousta faktorů, jedním z nich jsou samozřejmě i lidské vztahy na pracovišti. Už Elton Mayo na tento fakt upozornil. Přišel také na to, že čím lepší jsou pracovní podmínky, tím vyšší je produktivita práce. Uvolněnější

prostředí, méně stresových situací a přátelské prostředí tedy může vést k vyšším výkonům. Mayo zavedl „vytváření vztahu důvěry“, došlo k odpouštění sankcí, odpovědnosti jednotlivých pracovníků.

3. KONFLIKTY

Konflikt je střet dvou či více neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nemohou nebo nechťejí dohodnout. Bývá často doprovázen nervozitou, nejistotou, strachem a může vést až k agresi. Konflikt je složen s prvků racionálních i iracionálních. Pro řešení konfliktu je nutné zvážit více alternativ. Konflikt je cennou informací, která signalizuje, že něco není v pořádku, a je to potřeba řešit. (Cejthamr, Dědina, 2010, s 266)

Konflikt může být:

- Skrytý nebo otevřený (případně násilný),
- názorový nebo mocenský,
- vnitřní (odporující si pohnutky uvnitř jedince) nebo vnější.

Konflikt u osob může vyvolat jednání, chování nebo reakce partnera, daná např.:

- osobnostními dispozicemi, aktuálním psychickým stavem
- frustrací, nesplněným očekáváním
- absencí alternativních voleb
- záměrem (s cílem získat převahu)
- nedorozuměním, chybným chápáním chování, projevů partnera
- nezvládnutím aktuální role (Cejthamr, Dědina, 2010, s 266)

Tab. č. 3. Zdroje konfliktu:



(Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, s 266)

- **Konflikt rolí** je velmi významným zdrojem, jedná se o neočekávané chování, či rozdílné chování lidí napříč pozicemi či rolemi v organizaci.
- **Rozdílné vnímání** je jedním z nejběžnějších příčin vzniku konfliktu, jak se říká, když dva říkají totéž, nemyslí totéž.
- Nespravedlivé zacházení.
- Lidé si považují své pracovní místo a své pracovní okolí nedotknutelné, proto i **narušení teritoria nebo práv** může být zdrojem konfliktu.
- V případě **vzájemné závislosti** práce jednoho zaměstnance na pracovním výkonu druhého.

- **Specializace** jednotlivých útvarů může dojít k nedorozumění, a to například z důvodu neznalosti procesů jiných pracovních pozicí nebo útvarů. (Cejthamr, Dědina, 2010, s 266)

3.1. Vlastnosti a druhy konfliktů

Konflikt sám o sobě nemusí být jen negativním faktorem, ačkoliv ve většině případů se právě jedná o nezdravý a nechtěný jev. Je často spojován se škodou na organizaci.

Negativní vliv konfliktu:

- odstup mezi soupeři,
- nedůvěra a podezírání,
- růst fluktuace,
- růst odporu a vzdoru
- zhoršení týmové práce,
- pocit ponížení.

Pozitivní přínos konfliktu

- nové, lepší nápady,
- schopnost řešení problémů,
- vyjasnění individuálních názorů a stanovisek,
- možnost otestování schopností.

Cejthamr a Dědina (2010) také uvádějí, že v poslední době je konflikt v organizacích považován za znak zdravé organizace. Konflikt je považován za pozitivní sílu, která pomáhá k dosahování efektivního výkonu. Nelze jej tedy vnímat jako vyloženě negativní prvek, je neodvratnou součástí organizačního života. (Cejthamr, Dědina, 2010 s. 265)

Bednář (2013) uvádí následující druhy konfliktů:

- Intrapersonální konflikty: jedná se o konflikty, které probíhají v rámci jednoho člověka, tzv. vnitřní konflikt. s intrapersonálním konfliktem se setkávají spíše introverti.
- Interpersonální konflikty: jedná se o rozpory mezi dvěma a více osobami. Do těchto typů konfliktů se dostávají především extrovertně založení jedinci.
- Skupinové konflikty: jedná se o konflikty v rámci jedné skupiny. Může se jednat o situaci, kdy se skupina spolupracovníků nemůže shodnout na postupu. (Bednář, 2013, s. 187)

3.2. Řešení konfliktů

Pro některé osoby se nejjednodušším způsobem řešení konfliktů zdá vyhýbat se mu, případně ignorace.

Řešení konfliktu

1. konfrontace
2. spolupráce
3. vyhýbání se
4. ústup
5. kompromis

Řešením konfliktu by měla být situace, kdy jsou všechny strany spokojeni s finálním stavem. Konflikt se může projevit s prodlevou, a to v okamžiku, kdy je jedné straně konfliktu řešení vnuceno. Cílem konfliktu není jen samotné vyřešení dané situace, ale proměna situace na nekonfliktní.

Způsoby řešení konfliktu

1. Spontánní řešení – únik, regrese, agrese, rezignace, izolace.
2. Záměrné řešení, ve které jsou aplikovány nejrůznější postupy, například teorie her, poznatky ze sociální psychologie.

- a. Řešení mezi účastníky konfliktu – bez zapojení dalších osob. Cílem tohoto řešení je snížení napětí, averze apod. Vyřešit situaci lze následovně: shromáždění potřebných informací, analýza pomocí rozhovoru, zamyšlení se nad řešením situace a přijetím závěrečné dohody.
- b. Řešení další osobou – do procesu řešení vstupuje další osoba. Cílem je přispět k odstranění konfliktu. o konečném řešení rozhodně autorita.
 - a. Soud: rozhoduje o porušení právních norem, jedná se o formální proces, kdy jedna strana vítězí, druhá prohrává.
 - b. Arbitráž: jedná se o rozhodčí řízení, které je alternativou soudu. Účastníci konfliktu se dohodnou na tření nezainteresované osobě, která vyslechne obě strany konfliktu. Zúčastněným stranám se nabízí větší možnost projevit své zájmy, stanoviska a přání. Rozhodnutí stanovené arbitrem je závazné.
 - c. Meditace: mediátor se stará o konstruktivní průběh komunikace v procesu řešení daného konfliktu, nicméně na výsledném řešení pouze v případě, že by došlo k cílené žádosti.
 - d. Konciliace: třetí strana zodpovědná za průběh komunikace mezi stranami. Podpora mírové komunikace.
 - e. Facilitace: třetí osoba, zodpovědná za vedení, jednání a za proces řízení konfliktu, nikoli řešení. (online, Matula, 2004)

4. PATOLOGICKÉ JEVY

Na pracovišti se můžeme setkat s velkou spoustou negativních jevů. Nejdříve se projevují u jednotlivců, z tohoto důvodu je jejich nebezpečnost poznána až v okamžiku, kdy se dostaneme do fáze je řešit. Psychické násilí na pracovišti je velmi závažný problém, který i v současné době bývá často podceňován.

4.1 Mobbing

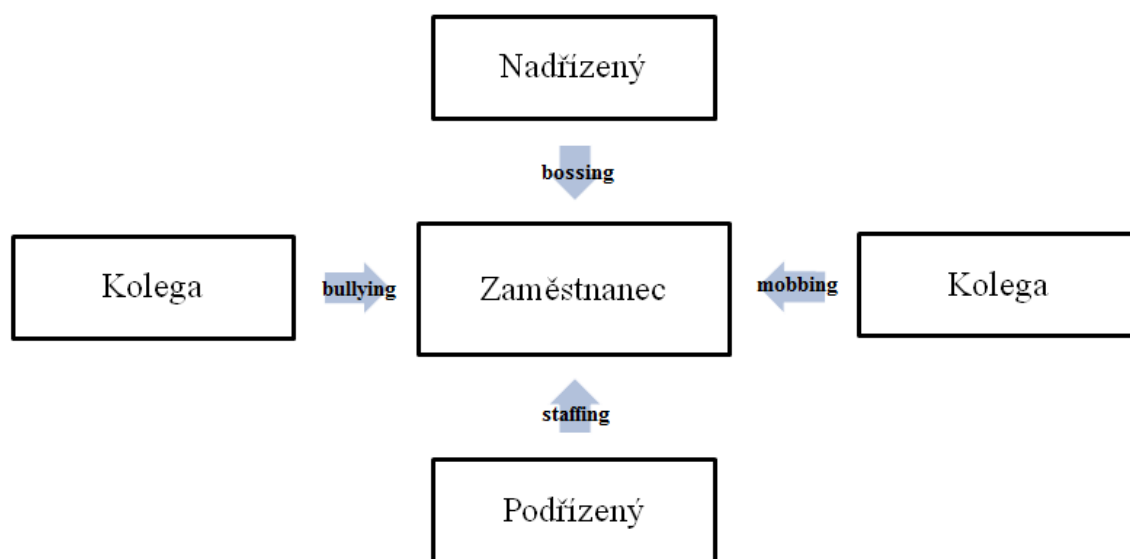
Základ slova mobbing pochází z latinského mob, tj. vulgárně vynadat. Tento druh konfliktu probíhá na pracovišti mezi spolupracovníky. Jedná se především o naschvály, očerňování, pomluvy či výsměch, který má za cíl přimět oběť k odchodu z pracoviště. Útok může být prováděn jak ze strany jedné osoby, tak i skupinou osob. O mobbing se jedná za předpokladu, že útok na oběť probíhá v rozsahu nejméně 1x týdně po dobu alespoň půl roku. Oběti mobbingu jsou vystaveny velkému sociálnímu stresu, jehož důsledkem mohou vzniknout závažné psychické problémy, a to deprese, úzkosti, poruchy koncentrace. Dokonce může končit až sebevraždou. Kromě psychických problémů může oběť trpět i psychosomatickými problémy, zažívacími problémy, bolestí hlavy, zad nebo problémy s dýcháním. Mobbing má na svých obětech i další nežádoucí dopad, často vede k rozpadu rodin, přátelství. Cílem mobbingu je psychické a následně i fyzické zničení jedince. (Svobodová, 2008, s 20)

Mobber (osoba, která mobbing provádí) při rozšíření své moci získává pocit nadřazenosti a nadvlády nad druhými. v závislosti na pohlaví se mění použití prostředky mobbingu i cíle. Je rozdíl, zda je mobberem muž či žena. Každé pohlaví má specifické charakteristiky.

Žena mobber využívá lsti k zamezení sebeprojevení oběti, zaměří se především na schopné příslušnice stejného pohlaví, které jsou z její strany vnímány jako konkurence, používá především slabiny jednotlivých obětí, mluví o oběti za jejími zády, své postavení používá k nátlaku, nebojí se útočit na své oběti veřejně, neříká věci přímo, využívá šíření nepravdivých informací.

Oproti tomu muž mobber nevyužívá emoce, ale zasahuje přímo, oběti podceňuje či znehodnocuje přímo před nadřízeným, je schopen oběti podstrčit falešné nebo zkreslující informace, má-li možnost, svěří oběti práci „pod úroveň“ nebo úkoluje rozsahem překračujícím kapacitu mobbovaného a snaží se oběť izolovat. (Svobodová, 2008, s 20)

Obr. č. 3: Grafické zobrazení typů mobbingu:



(Zdroj: Bednář, 2013, s. 181)

Bossing. Jedná se o nepřiměřené chování ve vztahu nadřízený-podřízený, jehož základem je donutit zaměstnance k odchodu ze zaměstnání. v případě bossingu zadává nadřízený nepřiměřené, náročné, či nesmyslné úkoly, nebo dokonce takové, které nejsou v popisu práce postiženého. Požadavky na zaměstnance mohou být nulové, přehnané, či takové, které snižují jeho důstojnost. Někdy dochází k izolaci oběti, nucení do práce, která je zdraví škodlivá, popřípadě narážky na špatný zdravotní stav oběti. Oběť je neustále pod dozorem a kontrolou. Bojovat s bossingem je obtížné, především kvůli těžkému odhalení, šikovný bosser dokáže otočit argumenty proti oběti, jeho výpady přece nejsou přímé. (Svobodová, 2008, s 102)

Bullying. Bullying je souhrnem mobbingu a bossingu. Bully v překladu znamená surovec, násilník, tyran či terorizovat. Existuje velké množství definic, jak

bullying definovat. Jedna z nich zahrnuje opakované bezdůvodné útočné akce, ze strany jednotlivce nebo skupiny mířené na dalšího zaměstnance či skupinu zaměstnanců, které se snaží ostatní zastrašit, ponížit. Takovéto akce vytvářejí velké riziko pro zdraví a bezpečí zaměstnance. (Longton, 2014, s. 243)

Staffing. Případ, kdy podřízený napadají svého nadřízeného. Jedná se ale o velmi vzácné případy. Obětí se stává osoba, jejíž styl či metody vedení ostatní neschvalují. Obětí se může stát nový nadřízený, či kolega, který byl povýšen a nebyl svými bývalými spolupracovníky přijat.

4.2 Diskriminace

V praxi dochází ke dvěma druhům diskriminace – přímá a nepřímá. o přímou diskriminaci se jedná v případě, kdy jednání či opomenutí bylo provedeno na základě některého z diskriminačních důvodů, kdy se zaměstnancem bylo zacházeno jinak než s jiným zaměstnancem. o přímou diskriminaci se nejedná za předpokladu, že rozdílné zacházení je zdůvodněno oprávněným důvodem. Nepřímá diskriminace se vyznačuje jednáním či opomenutím, kdy je zaměstnanec znevýhodňován vůči jinému zaměstnanci podle vymezených důvodů. Za předpokladu, kdy je zaměstnanec znevýhodňován z důvodu jeho zdravotního stavu, je i toto považováno za diskriminaci. Tento zaměstnanec by měl mít přístup k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu či jinému postupu v zaměstnání. (Bednář, 2013, s 150)

4.3 Manipulace

Manipulace je snaha o působení na myšlení druhé osoby či více osob. Existují dvě formy manipulace, a to altruistická, která je ve prospěch manipulovaného (rodiče-děti) nebo egocentrická, pro zisk manipulátora (obchodní záležitosti). Manipulátor se snaží přesvědčit manipulované o správnosti jeho názoru, myšlenky či jednání, které manipulovaní nemají za vlastní. Často pro to využívá své charisma a sympatie, které u manipulovaných vyvolává. Se svou obětí naváže přátelský vztah, ze kterého pak těží.

Ve většině případů si manipulovaná osoba ani neuvědomuje, že s ní je manipulováno. Často se ale i stává, že manipulovaná osoba si uvědomuje, že s ní je manipulováno, jenže z nějakého důvodu se nechce nebo nemůže bránit. Manipulace není ryze negativní a často ji lze chápat pozitivně, jako působení na ostatní s využitím autority a zkušeností (zdravotnictví, záchranné sbory, diplomacie). (Bednář, 2013, s. 150)

4.4 Sexuální obtěžování

Nejčastější obětí sexuálního obtěžování jsou ženy, nicméně v praxi se tomuto typu obtěžování nevyhnout ani muži. *„Jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů“* (§1 odst. 9 zákoníku práce)

Sexuální obtěžování může mít různou formu a může ho specifikovat řada druhů chování, a to od sexuálních nářezek až po zneužívání či jiné sexuální útoky. Obtěžující osobou může být nejen nadřízený (přímý i nepřímý), některý z kolegů, jiný pracovník, ale třeba i klient.

4.5 Důsledky patologických jevů na pracovišti

Důsledky patologických vztahů jsou především psychického rázu. i zdravý člověk může začít pociťovat únavu, poruchy koncentrace, nespavost, může trpět depresemi, v krajních případech může vyústit v myšlenkách na sebevraždy, případně k aktu samotnému. Nicméně jednotlivé patologické jevy mohou mít vliv i na ekonomické důsledky a celou organizaci, a to v podobě podávání špatných výkonů ze strany zaměstnance, jejich zvýšená nemocnosti, absence kreativity apod.

5. ZLEPŠOVÁNÍ VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI

„Každý člověk by si měl zachovat svou důstojnost. Ve všech vztazích, tedy v rodině i na pracovišti, platí, že lidé si k nám dovolí tolik, kolik my jim dovolíme. (...) je vždy smysluplné říci svůj názor, a to i v situaci, že se obáváme ztráty zaměstnání.“ (online, Lesková)

5.1 Vlivy působící na vztahy na pracovišti

Existuje velké množství vlivů a faktorů, které mají vliv na vztahy na pracovišti. Od organizační struktury, prostředí zaměstnání, přes komunikaci ve stavu podřízený-nadřízený, nadřízený-podřízený, i mezi liniově postavenými zaměstnanci.

5.1.1 Role organizační struktury

Nejčastěji se organizační struktura podniku odvozuje od uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Představuje uspořádání organizace do jednotlivých stupňů a členění organizace. Uspořádání organizace se obvykle znázorňuje pomocí organizačního schématu. v jednotlivých organizačních strukturách dochází k různým vztahům mezi zaměstnanci. Tyto vztahy mohou být pojmenovány jako liniové, štábní a funkční. (Žáček, 2008, s. 74)

Nejstarší a základní organizační strukturou je struktura liniová. Jedná se o vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Linioví vedoucí mají nejvyšší odpovědnost a pravomoci. Tato struktura je typická pro malé podniky do padesáti zaměstnanců, a to z důvodu omezení schopnosti zvládnutí všech podřízených. Pokud dojde k překročení míry únosnosti, lze po určitou dobu vyřešit situaci zřízením specializovaných štábů. v této situaci se hovoří o liniově štábní organizační struktuře či štábní jednotce. Za štábní jednotku se považuje tým specialistů, poskytujících manažerovi poradenskou činnost při řízení organizace. Příslušníci štábu jsou zcela bez pravomocí. Svůj vliv na chod organizace uplatňují prostřednictvím

manažera. Třetím typem organizace je funkční. Podstatou tohoto typu organizace/vztahu jsou pravomoci některých jednotlivců rozdělovat práci či nařizovat určité činnosti jiným lidem, aniž by byli jejich nadřízenými. Tato struktura zjednodušuje komunikaci v organizaci a snižuje úroveň šumu v komunikaci. (Žáček, 2008, s. 75)

Vznik organizační struktury může dle Odcházela (2007) proběhnout dvěma způsoby:

- 1) navržení managementem před fungováním organizace (nadmárodní firmy),
- 2) vývoj podle aktuálního stavu a potřeb organizace. (Odcházela, 2007, s. 220)

Organizační struktura by měla odrážet náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků. Chybně zvolená organizační struktura může negativně ovlivnit vztahy na pracovišti či způsobit dezorientaci.

5.1.2 Role prostředí

Každý pracovník je při práci ovlivňován vnějšími vlivy, jejichž působení si ani nemusí uvědomovat. Pracovní podmínky působí na psychický a zdravotní stav pracovníků, na jejich spokojenost, spolehlivost a hlavně na jejich výkonnost.

Dle Pauknerové (2012) pracovní podmínky zahrnují několik oblastí:

- „*prostorové, estetické a funkční řešení pracoviště,*
- *fyzické podmínky práce,*
- *optimalizace techniky a pracovních prostředků,*
- *bezpečnost práce,*
- *organizační podmínky práce,*
- *hygienické podmínky,*
- *zdravotně-preventivní péče o pracovníky,*
- *sociálně-psychologické faktory.*“ (Pauknerová, 2012, s. 114)

Pauknerová (2012) dále uvádí podmínky, které mohou pracovníka nepříznivě ovlivnit:

- **nepříjemné pracovní podmínky**, které mění postoj pracovníka k podniku, i přesto, že nezpůsobuje změnu pracovního výkonu v negativním slova smyslu,

- **rušivé pracovní podmínky**, díky nimž je snížen pracovní výkon. Zde můžeme zařadit fyzické faktory pracovního prostředí (špatný vzduch, osvětlení kanceláře),
- **škodlivé pracovní podmínky** mající za následek poškození organismu – zranění, otrava, nemoc z povolání, extrémní hluk, vysoké teploty, chemikálie. (Pauknerová, 20012, s. 114)

Je důležité si uvědomit, že není potřeba sledovat a vyhýbat se pouze nepříznivým pracovním podmínkám, ale zaměřit se i na podmínky příznivé. Zajištění co nejvyššího vysokého výkonu zaměstnanců mohou firmy dosáhnout vytvořením vhodného pracovního prostředí, které bude na pracovníky působit pozitivně a bude je dostatečně motivovat.

Pracovní podmínky

- prostorové, funkční, estetické
- fyzické
- organizační
- sociální (Pauknerová, 2012, s. 114)

5.1.3 Role komunikace

„Každá organizace má své specifické komunikační prostředí a komunikační kanály, které podnikové komunikaci slouží. Každá organizace má také komunikační vztahy s veřejností a jinými organizacemi.“ (Mikuláščík, 2010, str. 117)

Mikuláščík (2010) dále uvádí, že komunikace vždy působí na osoby, které se jí účastní a vyvozují se z ní určité následky. Na základě komunikace může dojít k získání nových názorů, pocitů, nových fyzických dovedností.

Komunikace může v rámci podniku probíhat v několika úrovních, a to v úrovni intrapersonální (vnitřní monolog či dialog), interpersonální, organizační komunikační síť, makrosociální (masová úroveň).

Základem úspěšné komunikace je vhodná volba komunikačního kanálu. Komunikační kanál je prostředek, kterým je sdělení přenášeno. Přenos zpravidla neprobíhá pouze prostřednictvím jednoho kanálu, ale souběžně může být souběžně probíhat více kanálů. Při komunikaci dochází k používání hlasového kanálu (hovor a naslouchání), zrakový kanál (gestikulace, zrak), čichový kanál (vněm a vysílání pachů) a hmatový kanál (tělesný kontakt). Jiné komunikační kanály jsou klasifikovány podle použitých komunikačních prostředků (e-mail, telefon, kouřové signály atd.).

O zajištění potřebného počtu komunikačních kanálů a doručení adresátům se starají systémy komunikace. Můžeme je rozdělit na písemné (podnikové časopisy, noviny, nástěnky), verbální, intranetové a systémy informování veřejnosti. (Mikuláščík, 2010, s. 117)

Armstrong (2002) uvádí následující systémy komunikace:

- a) Komunikace pomocí intranetu – poměrně oblíbený systém komunikace. Hlavním předpokladem je přímý nebo nepřímý přístup k počítači. Výhodou je rychlý přenos pro velké množství příjemců. Pomocí intranetu je možné uskutečnit oboustrannou komunikaci, zadávat úkoly.
- b) Časopisy – průběžné informování o podnikovém dění, novinkách. Užívají se pro účely public relations. v rámci podnikových časopisů se vyzdvihují úspěchy firmy. Některé firmy vybízejí pracovníky na podílení se na podnikových časopisech. Forma může být papírová, ale i elektronická.
- c) Podnikové noviny – ohnisko zájmu zaměřeno na bezprostřední starosti pracovníků. Články by měly být specificky zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a dopady na pracovníky. Podnikové noviny mohou obsahovat i články o činnosti pracovníků. v rámci podnikových novin se můžeme setkat s rubrikami vyhrazenými přímo pro pracovníky, ti zde mohou vyjadřovat své názory a dojmy. Management by měl na dotazy odpovídat a nemělo by docházet k cenzuře.
- d) Věstníky nebo oběžníky – lze je používat k okamžitému informování o záležitostech, které nemohou čekat do vydání podnikových novin. Rychlost distribuce je rychlá. Mohou být umístěny na nástěnkách, rozdány jednotlivým zaměstnancům, či zaslány e-mailem.

- e) Nástěnky – běžně používaný a často zneužívaný systém komunikace. Kámen úrazu je přeplnit nástěnku nezajímavými, neaktuálními a neužitečnými informacemi. Je nutná kontrola obsahu.
- f) Video – vhodně upravená videa mohou být velmi levnou metodou pro předávání informací o tom, jak si podnik vede, ale i osobních poselství. Tato forma komunikace není oblíbena z důvodu neosobnosti.
- g) Týmový briefing/meeting – systém briefingu spočívá v zapojení všech pracovníků v podniku, jednotlivých úrovní do společných setkání. Na těchto setkáních se předkládají, získávají a projednávají informace. Cílem briefingu je překonat nedostatky a chyby. (Armstrong, 2002, s. 722)

5.1.4 Role týmů

„Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle“ (Šmída, 2007, s. 201)

Armstrong (2002) uvádí definici týmu dle Katzenbacha a Smithe *„Tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní“* (Armstrong, 2002 s. 193)

Týmy jsou důležitou součástí pracovního prostředí. v případě správného fungování mohou přinést vysokou míru užitku. z hlediska trvání je můžeme rozdělit na dočasné a trvalé. Dočasné týmy jsou vytvářeny za specifickým účelem a po splnění plánu se rozpouštějí. Trvalé týmy, jak už název napovídá, jsou i po splnění úkolu zachovány. Pouze mohou být doplňovány novými pracovníky. Výhodou trvalých týmů je vzájemný vztah mezi jednotlivými členy, vzájemně se znají a znají i své schopnosti, dovednosti. Další podněty pro vznik týmu mohou být tvořeny pouze na základě fyzické blízkosti pracovníků (lidé v jednom oddělení, kulturní blízkost). Takovéto důvody nazýváme pasivní. Oproti tomu stojí aktivní důvody, může se jednat o společný cíl pracovníků či společné zájmy. Vyšší efektivita se vyskytuje u týmů vzniklých na základě aktivních důvodů. (Armstrong, 2002, s 193)

5.1.5 Zpětná vazba

„Zpětná vazba, která je účinná, podává jednoznačné a přímočaré informace. Její základní funkce je především kontrola realitou.“ (Hroník, 2006. s. 51)

Zpětná vazba (neboli feedback) se vztahuje k chování jedince, ne k jeho osobnosti. Aby byla zpětná vazba poskytnuta kvalitně, je potřeba rozlišovat pocit, popis a interpretaci. Samotná interpretace do zpětné vazby nepatří, nicméně má svůj vliv. Prvky zpětné vazby jsou pocit a používáme popis.

5.2 Komunikace

DeVito (2008) uvádí, že komunikace má pět hlavních cílů:

- *„Učit se: Získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě.*
- *Spojovat: Vytvářet vztahy s dalšími lidmi, vzájemně na sebe reagovat.*
- *Pomáhat: Naslouchat ostatním a nabízet jim řešení.*
- *Ovlivňovat: Posilovat nebo měnit postoje či chování druhých.*
- *Hrát si: Těšit se z okamžitého zážitku.“ (DeVito, 2008, s. 51)*

Směry komunikačních kanálů v organizacích:

- Formální komunikační kanály
 - o Vertikální (směrem dolů a směrem nahoru)
 - o Horizontální
 - o Diagonální
- Neformální komunikační kanály

5.3 Koučing

Jedná se o rozšířenou formu instruktáže při výkonu práce. Instruktáž je na rozdíl od koučingu jednorázový způsob, jak zaučit či příškolit zaměstnance, ať už nového nebo stávajícího. Koučing můžeme označit za dlouhodobé instruování, vysvětlování

a kontrolování ze strany nadřízeného či osoby, která vzdělává. v rámci koučingu dochází k tomu, že zaměstnanci jsou sdělovány připomínky k jednotlivým částem jeho práce, a to nejen v negativním slova smyslu. Při správně vedeném koučingu by koučovaná osoba měla být nejen vzdělávána, ale i podněcována k lepším výkonům a směřována požadovaným směrem. (Koubek, 2005, s. 252)

Výhody

- soustavná informovanost o kvalitě práce,
- úzká oboustranná spolupráce,
- pomáhá ke zlepšování komunikace,
- prostor pro stanovení cílů.

Nevýhody

- formování pod tlakem,
- nekompletnost,
- množství rušivých vlivů. (Koubek, 2005, s. 252)

5.4 Teambuilding

K teambuildingu se váže velké množství definic. Jedná se o proces budování týmu a zlepšování efektivní práce skupiny. Zahradková (2005) definuje teambuilding jako vědomou a cílenou práci s týmem (pracovní skupinou), která má zajistit, aby byl tým (pracovní skupina) schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena. Svůj původ má teambuilding, jak z názvu vypovídá, v budování týmu, zejména zaměřením na rozvoj spolupráce, zvládání krizových či náročných situací, zefektivnění práce a komunikace a v neposlední řadě s fungováním skupiny a zvýšením efektivity týmu. (Zahradková, 2005, s. 21).

Hlavním cílem je, aby fungování týmu bylo efektivnější a produktivnější a aby atmosféra a vztahy v podniku byly pozitivnější. Pozornost je zaměřena na pracovní postupy a mezilidské vztahy, a to nejen mezi jednotlivými pracovníky, ale i ve vztahu k nadřízeným/podřízeným.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Představení podniku

Firma, ve které probíhal výzkum je z nově vzniklých českých bank s britskými investory. Jedná se mladou dynamickou banku, která za svou existenci získala nejedno ocenění. Zabývá se nejen produkty pro osobní, ale i firemní klientelu. V současné době servisuje více než 100 000 klientů. Pobočková síť sice není bohatě zastoupena, ale v rámci zkvalitňování služeb bude v následujících letech docházet k jejímu rozšíření. Daná společnost bude anonymizována a v případě potřeby označena jako Společnost XY. (Zdroj: Firemní dokumenty)

6.2 Cíl výzkumu

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit to, jak jsou zaměstnanci vnímány vztahy na pracovišti, zda mají pocit, že zaměstnavatel případné konflikty řeší a vytváří potřebné podmínky pro jejich zlepšení.

V dotazníkové šetření bylo pomocí hypotéz rozděleno do dvou oblastí:

1. Vztahy na pracovišti. Zde bylo dotazníkové šetření zaměřeno na vhodnost výběru uchazečů o pracovní pozici a jejich následné začlenění do kolektivu, vztahy a atmosféra, která na pracovišti panuje a to, zda spolu tráví zaměstnanci čas pouze v zaměstnání, nebo i mimo pracovní dobu.
2. Konflikty na pracovišti. Zde se zjišťovalo, jak často a s kým se dostávají zaměstnanci do konfliktu, jak a s kým je řeší. Co dělá zaměstnavatel/nadřízený pro předcházení konfliktům a jak se snaží je řešit.

3. Spokojenost na pracovišti. Zde respondenti hodnotili jednotlivé vlivy a faktory na pracovišti, probíhalo zjišťování celkové spokojenosti pracovníků.

6.3 Pracovní hypotézy

Na základě odborné literatury a vlastních zkušeností jsem zformulovala tyto hypotézy.

První hypotéza se vztahovala k oblasti vztahů na pracovišti a byla definována takto: kvalitní výběrové řízení eliminuje nezdravé pracovní vztahy na pracovišti. Na základě vlastních zkušeností vím, že ačkoliv jsou znalosti a vědomosti důležitým prvkem, je zde nutné i jisté propojení mezi jednotlivými zaměstnanci. Pracoviště, kde si zaměstnanci rozumí, je jednodušší najít „společnou řeč“ a zadané úkoly vyřešit.

Bankovní sektor a především oddělení, ve kterých bylo dotazování prováděno, se řadí mezi psychicky náročné a často i konfliktní. v krátkých časových úsecích je nezbytné vyřešit velké množství úkolů. Proto byla další hypotéza stanovena tak, že zaměstnanci často čelí konfliktům. Ať už mezi sebou, nadřízenými, podřízenými apod.

Neřešené konflikty mohou způsobit více nepříjemností než užitku. Pokud zaměstnavatel konflikty neřeší, může to mít velký vliv na fungování týmu, oddělení, ale i celé organizace.

Existuje velké množství vlivů a faktorů, které mají vliv na vztahy na pracovišti. Za předpokladu, že zaměstnavatel chce, aby jeho tým fungoval a plnil své závazky, je potřeba, aby se probíhala snaha o zlepšení a zkvalitnění vztahů na pracovišti.

6.4 Metoda výzkumu

Jako metoda výzkumu byla zvolena dotazníková forma šetření a kvantitativní výzkum. Pro tento typ jsem se rozhodla z toho důvodu, že výzkum probíhá na pracovišti, které znám a sama pracuji. Proto by mohlo dojít k určitému zkreslení

podávaných i získaných informací, při zvolení kvalitativního výzkumu. Nejen proto, že by mezi respondenty a tazatelem byl nějaký „vztah“, zároveň mám do společnosti určitý vhled a očekávám jisté odpovědi, na základě kterých byly stanoveny hypotézy.

6.5 Výsledek zjišťování

Dotazník byl rozeslán stu pracovníků na oddělení Customer service Front Office, Back Office, Payments, Cardops, Broker Support, Branches. Ze sta respondentů bylo vyplněno 50 %.

Dotazník vyplnilo 52 % žen a 48 % mužů. Největší podíl - 38 %, zastávají respondenti ve věku do 25 let, 32 % respondenti ve věku 26 – 35 let, nejmenší podíl – 30 %, ve věku 36 a více.

6.5.1 Vztahy na pracovišti

Tab. č. 4: V rámci přijímacího řízení byly posuzovány nejen kvality, ale i to, jestli se bude zaměstnanec hodit do kolektivu

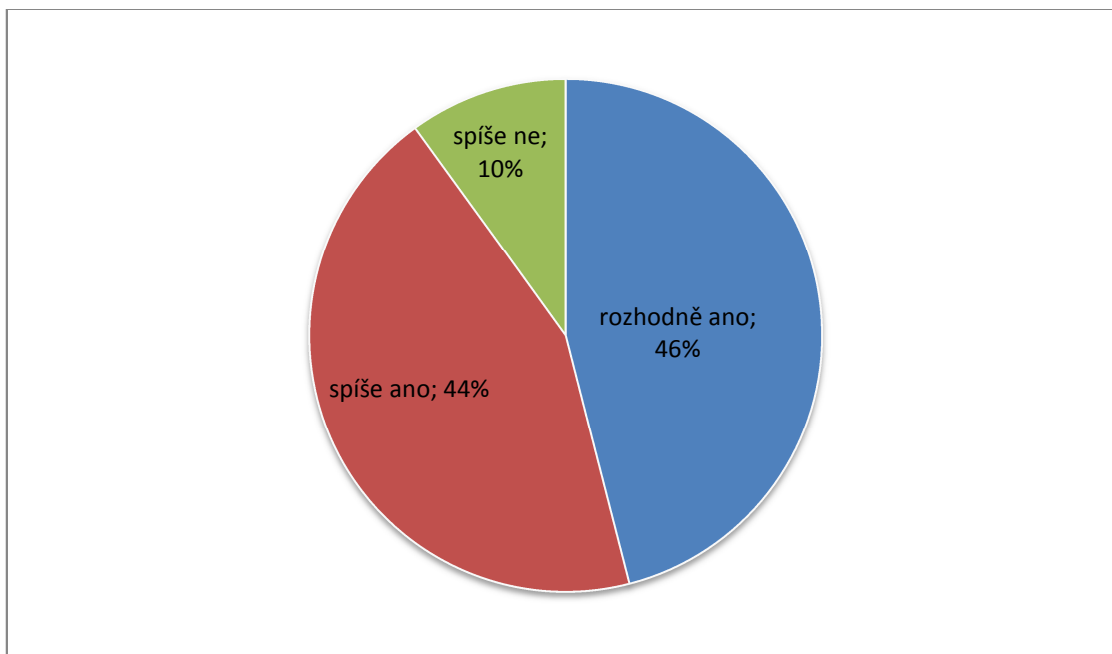
	Podíl odpovědí
rozhodně ano	32 %
spíše ano	42 %
nedokážu posoudit	20 %
spíše ne	4 %
rozhodně ne	2 %

(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Zajímavé je, že celkem 74 % respondentů si myslí, že v rámci jejich výběrového/přijímacího řízení došlo k posuzování nejen jejich kvality, ale i k posuzování jejich osobnosti a toho zda se budou do kolektivu hodit. Celých 32 % procent si je touto okolností naprosto jistá a pouhý jeden člověk se vyslovil negativně

s absolutní jistotou. 20 % dotázaných nedokáže posoudit, zda tato okolnost byla posuzována.

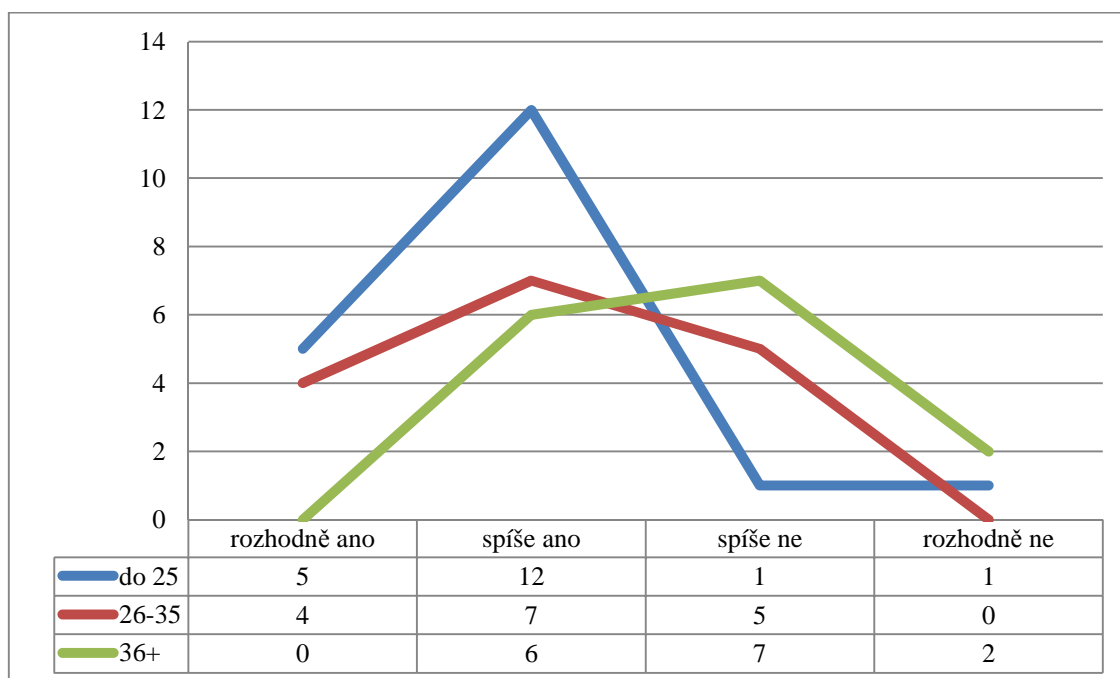
Graf č. 1: S kolegy si rozumím



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Celých 90 % uvedlo, že si se svými kolegy rozumí. V rámci porovnání těchto dvou otázek bylo prokázáno, že hypotéza byla korektní. Během výběrového řízení opravdu dochází k výběru takové skladby zaměstnanců, kteří si rozumí. Celkem 74 % uvedlo, že souhlasí s tím, že v rámci jejich výběrového řízení byl brán zřetel i na to, zda se do kolektivu budou hodit a poté jich 90 % uvedlo, že tomu skutečně je tak (viz. Graf č. 3).

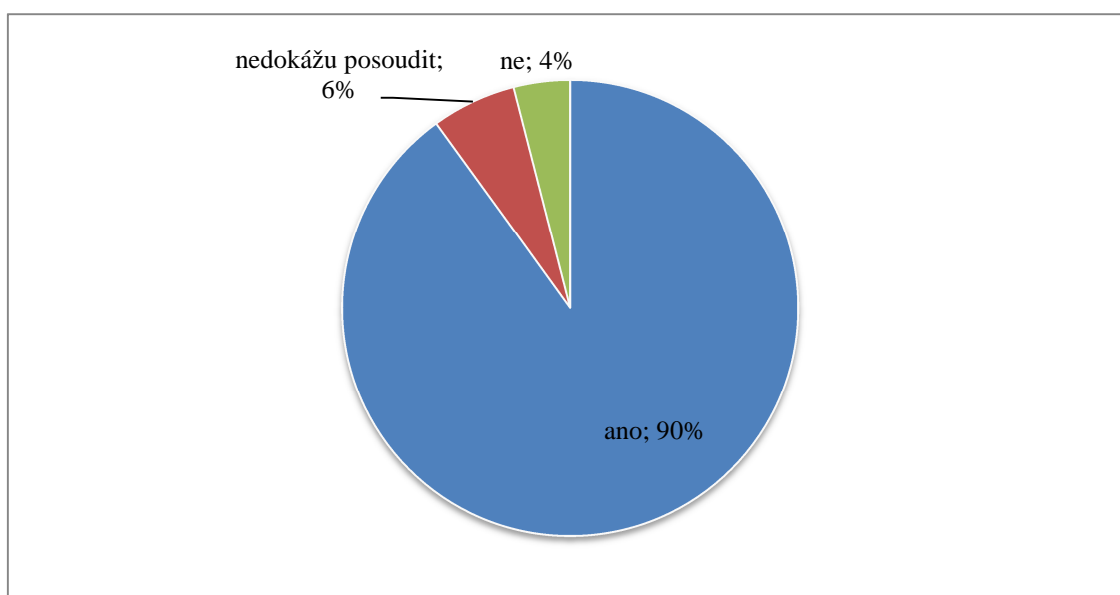
Graf č. 2: Mladší zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Na tázaném pracovišti vyšlo najevo, že čas mimo pracovní dobu spolu tráví 68 %, nejčastěji však respondenti do 25 let. 89 % této věkové kategorie uvedlo, že své kolegy vídá i mimo pracovní dobu. Naopak nejméně spolu tráví čas respondenti ve věku nad 36 let, 60 % dotázaných uvedlo, že spolu čas mimo pracoviště netráví, případně zřídka.

Graf č. 3: Fungování týmové spolupráce na pracovišti



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Tab. č. 5: Atmosféra převládající na pracovišti

	Podíl odpovědí
vynikající	14 %
velmi dobrá	44 %
dobrá	26 %
normální	16 %
spíše horší	0 %
konfliktní	0 %

Kladně ohodnotilo atmosféru na pracovišti 84 % respondentů, 14 % ji označilo za vynikající, 44 % za velmi dobrou a 26 % za dobrou. Jako normální ji označilo 16 % a kladně zhodnotitelný je fakt, že jako horší nebo konfliktní neoznačil pracovní atmosféru na pracovišti nikdo.

Tab. č. 6: Hvězdičkové hodnocení vztahu s nadřízeným

	Podíl odpovědí
★★★★★	34 %
★★★★☆	30 %
★★★☆☆	22 %
★★☆☆☆	12 %
★☆☆☆☆	2 %

(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Svůj vztah s nadřízeným hodnotili téměř všichni respondenti pozitivně. Průměrné hodnocení vztahu s nadřízeným je 3,82.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se zaměstnavatel snaží o začlenění aktivit zlepšujících a zkvalitňujících vztahy na pracovišti, a to formou teambuildingů, společných akcí, večírků, pomocí meetingů, zpětných vazeb na pravidelné bázi. Většinová část respondentů je se snahou zaměstnavatele spokojena a uvádí, že společný program s kolegy je dostačující. Čtvrtina z nich také uvádí, že by neuvítala častější program.

6.5.2 Konflikty na pracovišti

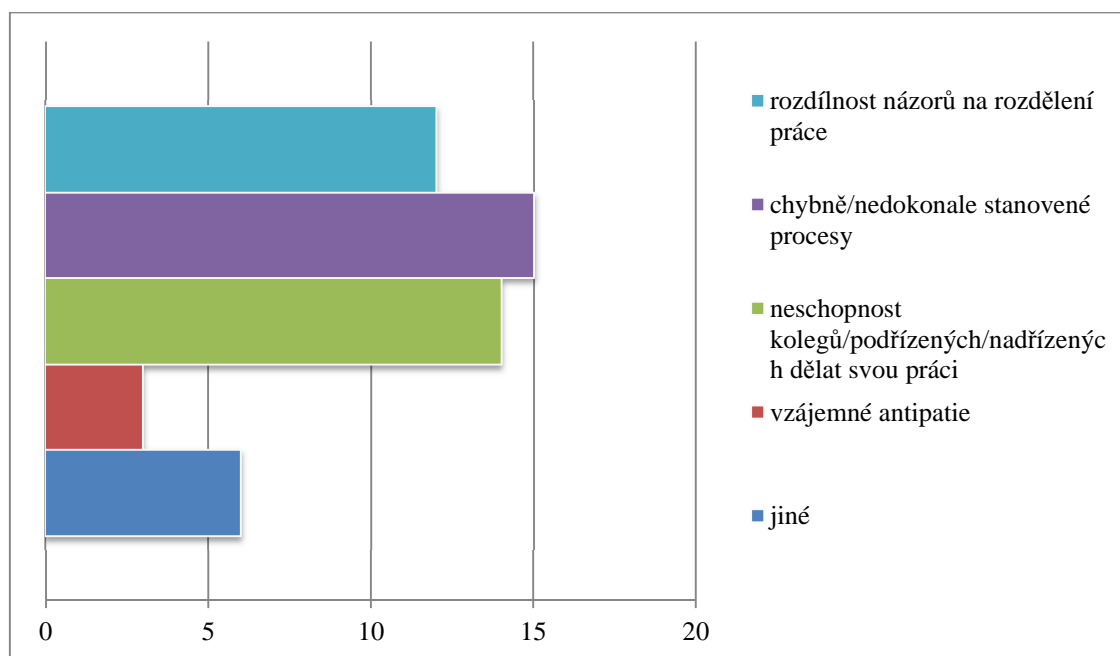
Dle výsledků dotazu na to, jak často se zaměstnanci dostávají mezi sebou do konfliktu, jich nejvíce uvedlo, že méně než 1 krát v měsíci. Každý den se s konflikty setkává pouze 5 % dotázaných. Hypotéza tedy nebyla prokázána.

Největší část konfliktů na pracovišti paradoxně neprobíhá mezi zaměstnanci na stejné podnikové úrovni, ale ve vztahu mezi klienty/zákazníky. Jako důvod konfliktu respondenti uvedli vzájemné nepochopení. Velká část uvedla, že se do konfliktů nedostává nebo se jim snaží vyhnout.

V rámci řešení jednotlivých konfliktů největší část jedná na vlastní pěst či se s konflikty na pracovišti nesetkává. v případě, že se ale aktivně rozhodnou konflikt řešit, obrátí se především na svého nadřízeného nebo hledají oporu v jakékoliv jiné osobě na

pracovišti. v procesu řešení konfliktů se většina respondentů (40 %) snaží přizpůsobit osobě, se kterou konflikt probíhá a další si stojí za svým a vždy slepě hájí svůj názor (25 %).

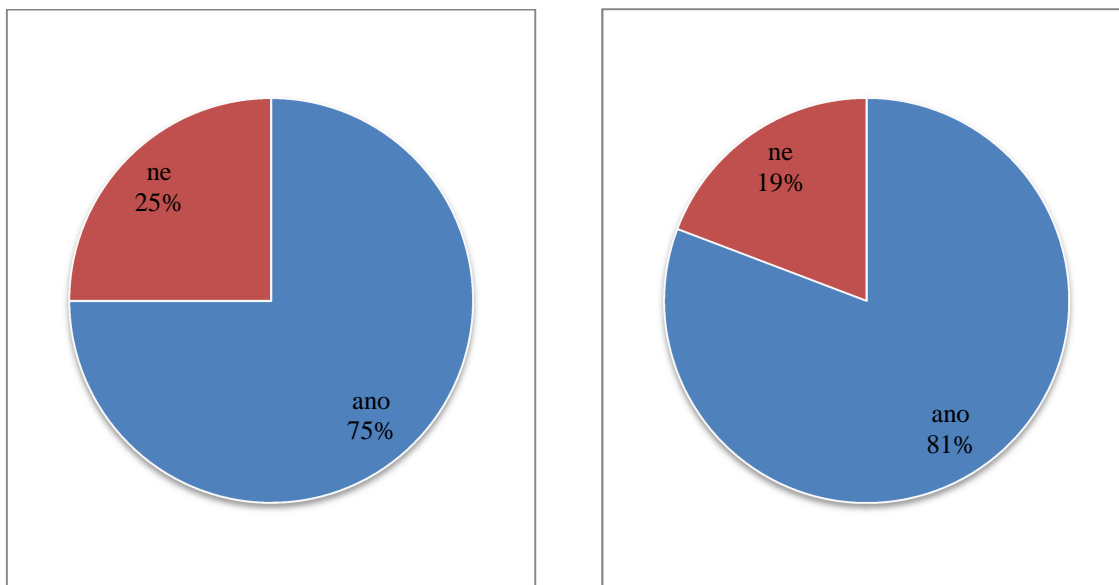
Graf č. 4: Důvody konfliktů na pracovišti



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Nejčastějším zdrojem konfliktů na pracovišti jsou chybně či nedokonale stanovené pracovní procesy, velkou část ale zaujímá i neschopnost kolegů, podřízených, či nadřízených dělat svou práci nebo nerovnoměrné rozdělení práce. Jako jiný zdroj konfliktů byla uvedena kombinace výše zmíněných, vzájemné nepochopení.

Graf č. 5: Snaha vyhnout se konfliktům dle pohlaví, muži/ženy



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Z výše uvedených grafů je patrné, že zaměstnanci se snaží vyhnout konfliktům, ve větší míře však ženy.

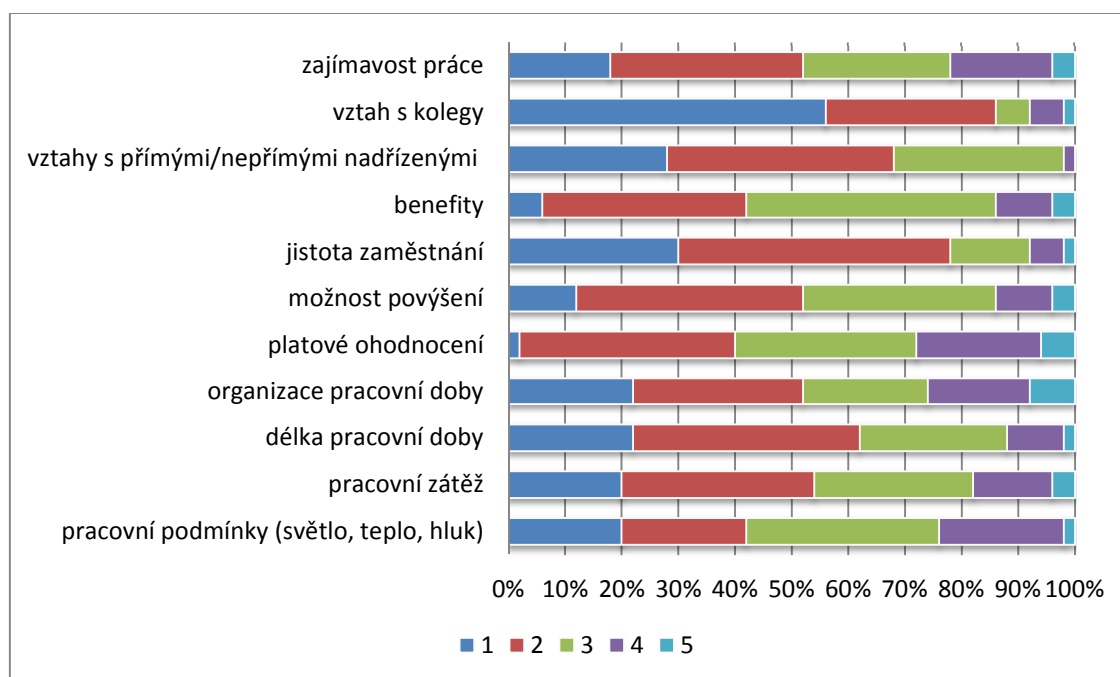
S útokem na svou osobu se nesetkalo více než 50 % respondentů, 12 % se s útokem setkává často, zbytek zřídka.

Na otázku, zda zaměstnavatel či nadřízený řeší konflikty na pracovišti, uvedlo více než 46 % dotázaných, že jejich zaměstnavatel konflikty řeší a snaží se, aby se jeho zaměstnanci do konfliktů nedostávali pomocí častých zpětných vazeb, meetingů a teambuildingů, většinou ve formě firemních večírků a výletů. Stejně velká část nedokázala posoudit, zda zaměstnavatel jejich konflikty řeší a neví, zda se o ně vůbec zajímá. Menší část dotázaných uvedla, že zaměstnavatel se o ně nezajímá a jejich konflikty neřeší. Ani zde nedošlo k prokázání hypotézy.

Se sexuálním obtěžováním na pracovišti se 90 % respondentů nesetkalo, zajímavým poznatkem však bylo, že ti, kteří se setkali, nebyly ženy, jak by bylo předpokládáno, ale muži.

6.5.3 Spokojenost na pracovišti

Graf č. 6. Hodnocení jednotlivých okolností na pracovišti jako ve škole



(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Nejlépe ohodnotili pracovníci vztah se svými kolegy, vztahy s nadřízenými a jistotou zaměstnání. Největší rozdíly pocítují u pracovních podmínek jako je světlo, teplo a hluk na pracovišti a délkou a organizací pracovní doby.

Tab. č. 7: Hvězdičkové hodnocení spokojenosti na pracovišti

	Podíl odpovědí
★★★★★	24 %
★★★★☆	42 %
★★★☆☆	30 %
★★☆☆☆	2 %
★☆☆☆☆	2 %

(Zdroj: Aneta Tyslová, vlastní šetření)

Zaměstnanci jsou na svém pracovišti spíše spokojeni. Celkové hodnocení činí 3,84/5.

Se vztahy na pracovišti je spokojena většina respondentů. Dotazníkové šetření ukázalo, že na zkoumaném pracovišti panují přátelské vztahy a zaměstnanci se mezi sebou nedostávají do konfliktních situací často. Jak ze šetření vyplývá, největší díl na tomto má kvalitní výběrové řízení, které již od samotného počátku volí zaměstnance tak, aby ke konfliktům a krizovým situacím na pracovišti nedocházelo. Jako značnou výhodu lze též zmínit to, že zaměstnavatel usiluje o to, aby pro pracovníky byly uvolněny finanční prostředky na společné akce, které též upevňují vztahy mezi pracovníky.

ZÁVĚR

Otázkou fungování vztahů na pracovišti se již od 20. století zabývá mnoho autorů. Zkoumání této problematiky se stalo diskutovaným tématem již i v České republice. Vztahy na pracovišti mají velký vliv na úspěšnosti podniku či organizace. Na pracovišti se setkáváme jak s formálními, tak i neformálními vztahy. Můžeme se setkat se vztahy, které jsou konfliktní, přátelské či dokonce intimní. Vztahy na pracovišti se též odrážejí na atmosféře, která v podniku panuje. Organizace by se měla zaměřit na fungování formálních i neformálních vztahů. Na pracovišti, kde budou fungovat neformální vztahy má velký předpoklad k fungování i vztahů formálních. Správné fungování vztahů a příjemná atmosféra na pracovišti přispívá k plnění stanovených cílů a v neposlední řadě s jejím postavením na trhu práce.

Velmi důležitým prvkem v rámci fungování pracovních vztahů je zejména podniková kultura. Podniková kultura je součástí každé organizace a přispívá k její úspěšnosti. Dále je důležité zmínit vhodné určení organizační struktury a komunikace nejen mezi kolegy, ale i ve vztahu podřízený-nadřízený a naopak.

Nežádoucím jevem na pracovišti jsou konflikty, které mohou probíhat nejen na liniové úrovni, ale i napříč organizací. Konflikt je střet dvou či více neslučitelných okolností či nesmiřitelných stran, které se nemohou či nechtějí dohodnout. Konflikt je doprovázen nežádoucími vlivy. Neřešený konflikt s sebou nese velké množství negativních jevů a může vyústit až do patologických jevů.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že téměř většina respondentů má pocit, že na pracovišti panují dobré vztahy na přátelské bázi. Díky tomu panuje uvolněnější atmosféra, funguje týmová spolupráce a zaměstnanci se mezi sebou nedostávají do konfliktů. Z výsledků je patrné, že zaměstnavatel se o zlepšování vztahů na pracovišti stará, a to formou společných akcí, teambuildingů a zpětné vazby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157str. ISBN 80-7179-468-6.
7. HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie: učebnice pro střední školy a bakalářská studia na VŠ*. Praha: Grada, 2011. 317 s. ISBN 80-2473-037-5.
8. HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
9. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Management. ISBN 80-247-1458-2.
10. CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
12. LIVIAN, Yves Frédéric; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1.vyd.Praha: HZ Systém, spol. s. r., 1997. 148str. ISBN 80-86009-19-X.
13. LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

14. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228str. ISBN 80-247-0577-X.
16. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 802472149X.
17. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.
18. PETRUSEK, Milan a kol. *Dějiny sociologie*. Praha: Grada, 2011. 236 s. ISBN 978-80-247-3234-3.
19. PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
20. REJF, Libor, *Řízení lidských zdrojů*, Praha: ČVUT, 2009. 145 s. ISBN 975-80-01-04388-2.
21. ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Brno: Paido, 1998. 268str. ISBN 80-85931-48-6.
22. SLÁDEK, Pavel. *Sociologie a podnikání*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 2013. 112 s. ISBN 978-80-01-05178-8.
23. SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou. Mobbing – skrytá hrozba*. Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
24. ŠMÍD, Luděk. *Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti*. UKDŽ, 1985, ISBN 59-150-85-02-9.
25. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1679-4.
26. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
27. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
28. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
29. ZAHŘÁDKOVÁ, EVA. *Teambuilding: Cesta k efektivní spolupráci*. Praha: PORTÁL, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

30. ŽÁČEK, Vladimír. *Teorie managementu*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. 208 s. ISBN 978-80-01-03963-2.
31. ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. Vyd. 1. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. 204 s. ISBN 978-80-01-04370-7.

Internetové zdroje

1. Business Center [online]. [cit. 2013-10-30], Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakprace/cast1.aspx#par1>.
2. CO JE CO. Produktivita práce [online]. 2001 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=388388&s_lang_.
3. Dějiny sociologie. Vilfredo Pareto [online]. 2014 [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.dejiny sociologie.cz/vilfredo-pareto/>
4. HINDLE, Tim. The economist. Idea: The Hawthorne effect. [online]. 2008 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/12510632>.
5. LESKOVÁ, Ivana. IDNES. Vedoucí marketu vzala pokladním židle. Budete jen stát, přikázala [online]. 2013 [cit. 2014-07-30]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/vedouci-marketu-vzala-pokladnim-zidle-budete-jen-stat-prikazala-p8i-/ostrava-zpravy.aspx?c=A131113_1999477_ostrava-zpravy_jog.
6. MATULA, Radek. Konflikt [online]. 2004 [cit. 2014-08-09]. Dostupné z: http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/konflikt.doc.
7. WOOD, John, Wood Michael. The University of Notre Dame Australia [online]. 2004 [cit. 2013-09-20], Dostupný z WWW: http://researchonline.nd.edu.au/bus_books/8/.

Články

1. LONGTON, Sharon. Bullying and Workplace Violence. *Nephrology Nursing Journal*. 41, 3, 243-244, 2014. ISSN: 1526744X.
2. KOPELMAN, Richard J.; PROTTAS, David J.; DAVIS, Anne L. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20, 2, 255-271, 2008. ISSN: 10453695.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Principy managementu určené H. Fayolem v roce 1929	6
Tab. č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace.....	14
Tab. č. 3: Zdroje konfliktu.....	26
Tab. č. 4: v rámci přijímacího řízení byly posuzovány nejen kvality, ale i to, jestli se bude zaměstnanec hodit do kolektivu.....	43
Tab. č. 5: Atmosféra převládající na pracovišti.....	46
Tab. č. 6: Hvězdičkové hodnocení vztahu s nadřízeným.....	47
Tab. č. 7: Hvězdičkové hodnocení spokojenosti na pracovišti.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Rozdělení „Školy lidských vztahů“ dle Žáčka.....	9
Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	13
Obr. č. 3: Grafické zobrazení typů mobbingu.....	31

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: S kolegy si rozumím.....	44
Graf č. 2: Mladší zaměstnanci spolu tráví čas i mimo pracovní dobu.....	45
Graf č. 3: Fungování týmové spolupráce na pracovišti.....	46
Graf č. 4: Důvody konfliktů na pracovišti.....	48
Graf č. 5: Snaha vyhnout se konfliktům dle pohlaví, muži/ženy.....	49
Graf č. 6: Hodnocení jednotlivých okolností na pracovišti jako ve škole.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník.....	I
--------------------------	---

Příloha A: Dotazník

Ot. 1. Pohlaví

☐ muž

☐ žena

Ot. 2. Věk

☐ do 25 let

☐ 26 – 35 let

☐ 36 a více

Ot. 3. V rámci přijímacího řízení byly posuzovány nejen moje kvality, ale i to, jestli se budu hodit do kolektivu

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ nedokážu posoudit

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

Ot. 4. S kolegy si rozumím

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

Ot. 5. Trávím s kolegy čas i mimo pracovní dobu

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

Ot. 6. Myslíte si, že na Vašem pracovišti funguje týmová spolupráce?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nedokážu posoudit
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot. 7. Jaká atmosféra převládá na Vašem pracovišti?

- ☐ vynikající
- ☐ velmi dobrá
- ☐ dobrá
- ☐ normální
- ☐ spíše horší

Ot. 8. Jak často se setkáváte v rámci vašeho týmu s konflikty?

- ☐ každý den
- ☐ 1x týdně
- ☐ 1x v měsíci
- ☐ méně často

Ot. 9. S kým se nejčastěji dostáváte do konfliktu?

- ☐ kolegy z mého oddělení
- ☐ s podřízenými
- ☐ s nadřízeným
- ☐ s kolegy z jiného oddělení
- ☐ se všemi
- ☐ do konfliktu se nedostávám
- ☐ se zákazníky/klienty

Ot. 10. Na koho se obrátíte, když se dostanete do konfliktu?

- ☐ na kolegy z mého oddělení
- ☐ na nadřízené/ho
- ☐ na kohokoli
- ☐ na nikoho
- ☐ _____

Ot. 11. Jak konflikty řešíte?

- ☐ na vlastní pěst
- ☐ prostřednictvím další osoby/dalších osob
- ☐ stížností
- ☐ do konfliktů se nedostávám
- ☐ konflikty neřeším

Ot. 12. Z jakého důvodu vznikají konflikty na mém pracovišti?

- ☐ rozdílnosti názorů na rozdělenou práci
- ☐ vzájemné antipatie
- ☐ neschopnost kolegů/podřízených/nadřízených dělat svou práci
- ☐ chybně/nedokonale stanovené procesy
- ☐ _____

Ot. 13: Jak postupujete při řešení konfliktu

- ☐ vždy hájím svůj názor
- ☐ jednám individuálně
- ☐ rozhoduji se pro kompromis
- ☐ obracím se na nadřízeného
- ☐ spoléhám na zásah kolegů
- ☐ konflikt neřeším
- ☐ raději ustoupím
- ☐ _____

Ot. 14. Snažíte se za každou cenu vyhýbat konfliktním situacím?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot. 15. Myslíte si, že Váš nadřízený (či zaměstnavatel) řeší konflikty na pracovišti dostatečně?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nedokážu posoudit
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot. 16. V případě, že byste měl/a ohodnotit svůj vztah s nadřízeným, kolik hvězdiček by obdržel?



Ot. 17. Co pro Vás dělá Váš zaměstnavatel/nadřízený, aby zlepšil vztahy v rámci Vašeho kolektivu?

Ot. 18. Setkal/a jste se někdy na pracovišti s útokem na Vaši osobu?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot. 19. Setkal/a jste se někdy na pracovišti se sexuálním obtěžováním?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot. 20. Zajišťuje Vám zaměstnavatel v rámci týmu/oddělení společný program?

- ☐ ano a často
- ☐ ano, ale zřídka
- ☐ ne

Ot. 21. V případě, že jste označil/a v předchozí otázce ano, jaký program pro Vás zajišťuje?

Ot. 22. Uvítáte/Uvítali byste častější program s kolegy?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne
- ☐ takto je dostačující

Ot. 23. Máte dostatečný kontakt se svým přímým nadřízeným?

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Ot.24. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše osobní problémy?

- ☐ rozhodně ano
☐ spíše ano
☐ nevím
☐ spíše ne
☐ rozhodně ne

Ot. 25. Řeší nadřízený konflikty na pracovišti?

- ☐ rozhodně ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ rozhodně ne

Ot. 26. Jak jste spokojen s následujícími okolnostmi Vaší práce? Ohodnoťte jako ve škole od 1 (nejvíce) do 5 (nejméně).

	1	2	3	4	5
pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	O	O	O	O	O
pracovní zátěž	O	O	O	O	O
délka pracovní doby	O	O	O	O	O
organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	O	O	O	O	O
platové ohodnocení	O	O	O	O	O
možnost povýšení	O	O	O	O	O
jistota zaměstnání	O	O	O	O	O
benefity	O	O	O	O	O
vztahy s přímými/nepřímými nadřízenými	O	O	O	O	O
vztah s kolegy	O	O	O	O	O
zajímavost práce	O	O	O	O	O

Ot. 27. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?




Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Aneta Tyslová

V Praze dne11.11.2014.

Aneta Tyslová
podpis: 

[illegible]